

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL DESARROLLO DE NUEVOS
PRODUCTOS EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA PYME
PRODUCTORA DE ALIMENTOS**

**LEANDRO ALBERTO BOLÍVAR CASTRO
FRANCO DE JESUS BRITTO MORALES**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BARRANQUILLA
2013**

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL DESARROLLO DE NUEVOS
PRODUCTOS EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA PYME
PRODUCTORA DE ALIMENTOS**

**LEANDRO ALBERTO BOLÍVAR CASTRO
FRANCO DE JESUS BRITTO MORALES**

**Trabajo de Grado para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Asesor

Mag. HAROLD PÉREZ OLIVERA

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BARRANQUILLA**

2013

APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

El día 16 de Agosto del 2013 en el Laboratorio de Ingeniería Industrial, se llevó a cabo la sustentación del Proyecto de Grado de los estudiantes que se mencionan a continuación y que fue APROBADO por 2 jurados correspondientes al Ing. Erith Sarmiento y la Ing. Nohora Mercado en calidad, Docente Tiempo Completo del Programa de Ingeniería Industrial. A continuación se relaciona el Proyecto de Grado con sus respectivos nombres y asesor.

PROYECTO DE GRADO	ESTUDIANTE	IDENTIFICACION	ASESOR
Análisis de incidencia del desarrollo de nuevos productos en la competitividad de una empresa PYME productora de alimentos.	BOLIVAR CASTRO LEANDRO	1044421517	HAROLD PEREZ OLIVERA
	BRITTO MORALES FRANCO	1140816772	

Se firma la presente, en la ciudad de Barranquilla, a los dieciséis (16) días del mes de del 2013.

Cordialmente;



ERITH SARMIENTO CORONADO

Docente Tiempo Completo

Jurado 1



NOHORA MERCADO

Docente Tiempo Completo

Jurado 2

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedicamos este logro a nuestro Padre Celestial, quien vela y cuida diariamente de nosotros, y que con su amor y misericordia sostiene la Obra de sus manos.

También, en forma especial, se dedica este trabajo al Sr. Joaquín Castro Sanjuán y a la memoria de su esposa, la Sra. Fanny Molino de Castro, quienes con su ejemplo de abnegación, mostraron el gran amor de Dios a su nieto e hijo, Leandro Bolívar Castro.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por darnos las fuerzas y los medios para culminar con éxito este trabajo.

A nuestros padres, madres y abuelos, quienes nos apoyaron en cada instante, sin dudar; por su constante ayuda y esfuerzos incansables.

A nuestros amigos y compañeros, que de alguna manera fueron apoyo y motivación para culminar esta carrera.

A la Iglesia Adventista del Séptimo Día, quien ha sido un medio usado por Dios para el desarrollo de los talentos.

A los Ingenieros: Julio Mojica, David Ovallos, Rosemberg González y Harold Pérez, quienes fueron guía para el conocimiento y "analistas de buenos estudiantes".

A las directivas de: "Productos Alimenticios De La Abuela" y a Universidad de la Costa, quienes abrieron sus puertas y apoyaron en gran manera, para realizar nuestra investigación.

RESUMEN

En este proyecto de grado, se buscó validar el impacto que tiene el diseño, desarrollo, y comercialización de un nuevo producto en la competitividad económica de una empresa de tipo PYME, productora de alimentos. Esta empresa, se denomina Productos Alimenticios De La Abuela, PYME del municipio de Puerto Colombia, Departamento del Atlántico, República de Colombia. Para ello, se analizaron diferentes modelos de competitividad para este tipo de empresas. Los modelos que se revisaron, fueron los siguientes: Modelo de competitividad basado en el conocimiento; Modelo matemático de competitividad para PYMES; Modelo de gestión competitiva del Premio PYME de Chile; Modelo nacional para la competitividad de micro y pequeñas empresas de México. Se validaron sus diferentes variables y factores, y de acuerdo a la empresa en mención, se escogió el Modelo de Gestión Competitiva del Premio PYME de Chile, ya que sus características se aplicaron fundamentalmente, a las características de esta PYME.

Posterior a ello, se realizó un diagnóstico del nivel de competitividad de la empresa, a través de un análisis interno y externo, los cuales nos arrojaron el nivel de competitividad de 84%, es decir, alta competitividad; los factores clave de éxito y las ventajas competitivas con las cuales cuenta la organización. Además de esto, se hizo la caracterización el proceso productivo de la nueva propuesta de valor: la salsa de ajo a las finas hierbas y así mismo, se dieron acciones estratégicas para la mejora continua de la calidad de este producto. Por último, se realizó el análisis de incidencia, a través de una herramienta de correlación e impacto de las variables que nos arrojó el modelo, con las ventajas competitivas de la empresa. De esta forma, se observó claramente que el desarrollo de un nuevo producto incide en gran manera para que la empresa PYME, sea más competitiva y su posición de marca, pueda alcanzar niveles superiores. Para finalizar, se concluyó dando a la directiva de la empresa, una serie de recomendaciones detalladas por áreas de gestión estratégica.

ABSTRACT

In this graduation project, we sought to validate the impact of the design, development, and commercialization of a new product in the economic competitiveness of a SME type company, food producer. This company is called Productos Alimenticios De La Abuela, SMEs the municipality of Puerto Colombia, Department of Atlántico, Republic of Colombia. To do this, we analyzed different models of competitiveness for these companies.

The models reviewed were as follows: Model knowledge-based competitiveness, Mathematical model of competitiveness for SMEs; Competitive management model SME Award Chile National model for competitiveness of micro and small enterprises in Mexico.

Validated their different variables and factors, and according to the company in question, was chosen Competitive Management Model SME Award of Chile, since its characteristics were applied mainly to the characteristics of the SMEs.

Following this, an analysis was made of the level of competitiveness of the company through an internal and external analysis, which we threw the competitiveness level of 84%, ie high competitiveness, the key success factors and competitive advantages which account the organization. In addition, the characterization made the production process of the new value proposition: the garlic sauce with herbs and likewise, there were strategic actions for continuous improvement of the quality of this product.

Finally, we performed the analysis of incidence, through a mapping tool and impact of the variables that showed us the model, with the competitive advantages of the company. Thus, it became clear that the development of a new product affects great way for SME, more competitive and brand position, can reach higher levels. Finally it is concluded by the directors of the company, a number of detailed recommendations for areas of strategic management.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, Calidad, Desarrollo, Estrategia, Éxito, Formación, Gerencia, Incidencia, Innovación, Investigación, Gestión, Modelo, Producto, Tecnología.

KEYWORDS

Competitiveness, Quality, Development, Strategy, Success, Training, Management, Advocacy, Innovation, Research, Management, Model, Product, Technology.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	14,15
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 Objetivo General.....	17
3.2 Objetivos Específicos.....	17
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18,19
5. DELIMITACIÓN.....	20
5.1 Delimitación Teórica.....	20
5.2 Delimitación Temporal.....	20
5.3 Delimitación Espacial.....	20
6. MARCOS DE REFERENCIA.....	21
6.1 MARCO HISTÓRICO.....	21,22
6.2 MARCO TEÓRICO – ESTADO DEL ARTE.....	22
6.2.1 <i>DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</i>	22-28
6.2.1.2 Metodologías de desarrollo de nuevos productos.....	28
6.2.1.2.1 Metodología de Philip Kotler.....	28-31
6.2.1.2.2 Modelo STAGE-GATE de Robert Cooper.....	31,32
6.2.1.2.3 Metodología de Guiltinan y Paul.....	32,33
6.2.1.2.4 Técnica Sistemática de Análisis Funcional – FAST.....	33-35
6.2.3 <i>LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</i>	35-38
6.2.3.1 Teorías de la innovación.....	38-41
6.2.3.2 Definición de innovación.....	41
6.2.3.3 Tipos de innovación.....	42,43

6.2.3.4 Pensamiento creativo empresarial.....	43
6.2.4 LA COMPETITIVIDAD Y SUS MODELOS.....	43-45
6.2.4.1 Competitividad Empresarial.....	45,46
6.2.4.1.1 Modelo de competitividad del Foro Económico Mundial....	46-48
6.2.4.1.2 Modelo de competitividad de Michael Porter.....	48,49
6.2.4.2.3 La competitividad en la industria colombiana.....	49-54
6.2.4.2.4 Competitividad en las Pymes colombianas.....	54-64
6.2.4.2.5 La competitividad en las Pymes del sector alimentario.....	64-69
6.2.4.4 Análisis y revisión de modelos de competitividad en las PYMES	
6.2.4.4.1 Modelo de competitividad basado en el conocimiento.....	69,70
6.2.4.4.2 Modelo matemático de competitividad para PYMES.....	70
6.2.4.4.3 Modelo de gestión del Premio PYME de Chile.....	71-73
6.2.4.4.4 Modelo PYME nacional competitivo de México.....	73,74
6.2.4.5 Selección del modelo de competitividad.....	75,76
6.3 MARCO CONCEPTUAL.....	78
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	79
7.1 Nivel de Investigación.....	79
7.2 Método de Investigación.....	79
7.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	79
7.3.1 Fuentes primarias.....	79
7.3.2 Fuentes secundarias.....	79
7.3.2.1 <i>La Entrevista</i>	80
7.3.2.2 <i>Observación directa</i>	80
8. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD	81

8.1 Generalidades.....	81
8.1.1 Misión Empresarial.....	81
8.1.2 Visión Estratégica.....	81
8.1.3 Objetivos Corporativos Estratégicos.....	81-83
8.1.4 Filosofía y Cultura Corporativa.....	84,85
8.1.5 Competencias Esenciales.....	86-91
8.2 Análisis Interno.....	91
8.2.1 Mapa de Procesos y Cadena de Valor.....	92,93
8.2.2 Mapa de Competidores Estratégicos.....	94-96
8.2.3 Análisis de la Ventaja Competitiva y el Nivel de Competitividad.....	96-98
8.2.4 Ventajas Competitivas.....	98
8.3 Análisis Externo.....	99
8.3.1 Estructura Industrial: Análisis de las cinco fuerzas de la industria de Michael Porter.....	100
8.3.2 Análisis del nivel de atractividad del sistema industrial.....	101-102
8.3.3 Cuadro Estratégico.....	103
8.3.4 Análisis del macro y el micro entorno.....	103-105
9. DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO.....	106
9.1 Caracterización del proceso de fabricación del nuevo producto.....	106-111
9.2 Estrategias.....	112,113
9.2.1 Estrategia de Costos.....	114
9.2.2 Estrategia de Diferenciación de Producto.....	114
9.2.3 Estrategia de la Posición Competitiva.....	114
9.2.4 Estrategia de Desarrollo (Productos-Mercados).....	115
9.3 Acciones estratégicas para la mejora continua de la calidad del producto.....	115-118
10. INCIDENCIA DEL NUEVO PRODUCTO EN LA COMPETITIVIDAD.....	119
10.1 Aplicación del modelo escogido.....	119-122
10.2 Variables de incidencia.....	

11. CONCLUSIONES.....	122-131
12. RECOMENDACIONES.....	132-135
BIBLIOGRAFÍA.....	136-143
	145-146

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, podemos ver que la globalización ha alcanzado las dimensiones más profundas de las naciones, incluyendo sus sectores empresariales y productivos.

Los países industrializados o desarrollados económicamente, son aquellos que en el interior de sus organizaciones, grupos empresariales, clústeres industriales; tienen claro el concepto de calidad, productividad y competitividad; factores clave para el éxito empresarial.

Por ejemplo, el concepto de calidad ha evolucionado de forma acelerada, no solo en las empresas de cualquier sector económico (manufacturero, de servicios o comercial) sino también en la mentalidad del consumidor final, o sea, el cliente.

El cliente hace parte del desarrollo propio de una organización, por eso es base fundamental para el diseño y la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que por medio de los enfoques del mejoramiento continuo (Planear, Hacer, Verificar y Actuar- Ciclo PHVA), asegura que los procesos y procedimientos utilizados en la producción de una propuesta de valor, sean ejecutados de la mejor manera para satisfacer las necesidades del consumidor final.

El presente trabajo, busca observar el efecto que tiene el desarrollo de un nuevo producto con calidad, en la competitividad empresarial, lo que conducirá al posicionamiento comercial de la marca y así conseguir y mantener una ventaja competitiva.

La familia de Normas ISO 9000, son un conjunto de estándares y directrices internacionales para la gestión de la calidad que desde sus inicios, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad.

A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las Normas Técnicas Colombianas NTC ISO

9001, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. Las Normas ISO son revisadas y actualizadas cada 6 años. La versión de la norma, del año 2000, fue revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176 publicando la nueva versión el 16 de noviembre de 2008.

La Universidad de la Costa, su Facultad de Ingeniería, y más específicamente su grupo de investigación del Programa de Ingeniería Industrial, llamado **“PRODUCOM: Productividad y Competitividad”**, en cumplimiento de sus objetivos de proyección y responsabilidad social, ha tomado la iniciativa, mediante este grupo de estudiantes, para realizar un análisis de incidencia entre el desarrollo de nuevos productos, y su repercusión en la competitividad de la empresa PYME **“PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE LA ABUELA”**, del municipio de Puerto Colombia, Departamento del Atlántico; fabricante de la conocida ***Salsa de Ajo D´ La Abuela***; con el objetivo de posicionar su marca en el mercado, y a ayudar a mejorar su servicio y atención al cliente, logrando una ventaja competitiva que esté dirigida a alcanzar un nivel más alto en la competitividad de la empresa.

Esta ventaja competitiva, está direccionada a tres componentes muy significativos: **calidad en el desarrollo de nuevos productos**: Para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, a través acciones que mejoren la calidad del producto desarrollado, con generalidades de la Norma Internacional NTC ISO 9001, versión. Otro componente importante, es el binomio **productividad-costos**: para brindar servicios con precios competitivos, en menores tiempos de entrega y mayor variedad de productos. Y el último componente, es la tan anhelada **competitividad**: para mantener el mercado ya alcanzado e incursionar exitosamente, en los segmentos de mercado no penetrados.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, la productividad es un factor clave para que las empresas puedan alcanzar posicionarse en un alto nivel de competitividad, en sus mercados. Es necesario, para que las organizaciones sean productivas, que sus propuestas de valor puedan contar con un alto grado de calidad e innovación.

Para lo anterior, las organizaciones de hoy día, deben desarrollar nuevos productos, en base a metodologías y modelos lo suficientemente vanguardistas, para que sus clientes puedan fidelizarse y por supuesto, para satisfacer conformemente, sus necesidades y éstos puedan dar a conocer la marca.

Estas metodologías de desarrollo de nuevos productos, están basadas en la experiencia de líderes empresariales, que las pusieron en práctica en sus organizaciones y lograron alcanzar exitosamente la la tan anhelada competitividad, a la vez que involucraron procedimientos adecuados y eficientes, reflejando un alto grado de calidad y mejora continua en sus procesos.

Conjuntamente esta investigación genera un gran estímulo para el Programa de Ingeniería Industrial y su grupo de investigación “PRODUCOM: Productividad y Competitividad”, al proyectar la necesidad de enriquecer el alcance integral y el enfoque que brinda a su comunidad estudiantil, mostrando la significación del área de Productividad y Competitividad y Gestión de la Calidad.

Por último, para el grupo de estudiantes investigadores, este trabajo de grado es de gran importancia ya que como futuros empresarios y líderes organizacionales, debemos poseer un enfoque moderno de Productividad y Competitividad, los cuales son aspectos críticos en el mercado de organizaciones manufactureras; así mismo, como la aplicación de conocimientos propios de la Ingeniería Industrial.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Analizar la incidencia del desarrollo de un nuevo producto, en la competitividad de una pequeña empresa de productos alimenticios, a través del diseño de un producto innovador y la implementación de acciones estratégicas que busquen la mejora continua de la calidad en su proceso productivo, para posicionar comercialmente, la marca de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico general de la empresa, para conocer el estado actual de su nivel de competitividad.
- Identificar los principales modelos de competitividad, para seleccionar el que mejor se ajuste a las características de la empresa.
- Aplicar el modelo de competitividad seleccionado y así determinar el nivel de competitividad Pyme.
- Caracterizar el proceso de desarrollo de un nuevo producto en la empresa.
- Determinar la incidencia de un nuevo producto en la competitividad empresarial.
- Desarrollar un nuevo producto, usando una metodología de acorde a las necesidades del cliente, que posicione competitivamente a la empresa, en el mercado.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de innovación y la falta de factores que aseguren la mejora de la calidad en los procesos de las organizaciones de hoy día, trae como consecuencia el decremento de su posición competitiva y lógicamente, la pérdida de participación en el mercado, debido a las constantes exigencias de los clientes con respecto a los productos o servicios que éstas ofrecen.

Productos Alimenticios De La Abuela, a pesar de contar con prestigio en el gremio de las salsas para la gastronomía, posicionándose como una de las firmas pioneras en la fabricación de la salsa de ajo natural en la Región de la Costa Caribe Colombiana, no cuenta con una metodología de desarrollo de nuevos productos y un programa de mejora de la calidad que le asegure tanto a sus clientes, como a ella misma, la constante innovación en sus productos, la eficiencia de sus procesos internos y la calidad de sus propuestas de valor.

La situación planteada se basa en la carencia de un modelo de gestión de la innovación y de desarrollo de nuevos productos, de un programa de mejora continua de la calidad, de administración estratégica, de la descripción de los procesos, tanto administrativos como operativos; de procedimientos para el manejo de documentos y registros, políticas y objetivos de calidad y estratégicos.

De persistir esta situación en Productos Alimenticios De La Abuela, se podría caer en el riesgo de perder solidez y credibilidad frente a la competencia y a sus clientes; debido a la disminución en la eficiencia e innovación en la fabricación de sus productos.

La empresa, por más de cuatro años, ha elaborado y comercializado la salsa de ajo tradicional, siendo su producto estrella.

Sin embargo, la empresa ha notado que, con la globalización de la economía, el tratado de libre comercio y los continuos cambios en los gustos de los clientes, es necesario elaborar una salsa de ajo, con un valor agregado, para

personas que desean clase y estilo en sus comidas, sobre todo en la comida gourmet.

De acuerdo a lo anterior, la gerencia de la empresa, en conjunto con los estudiantes investigadores, llevaron a cabo el proyecto de diseñar y desarrollar, un nuevo producto: **la salsa de ajo a las finas hierbas** (tomillo, laurel, orégano y semilla de mostaza) y analizar su efecto en la competitividad de la empresa, a través de un plan estratégico de posicionamiento comercial.

De esta manera la organización está apoyando al crecimiento del espíritu investigativo de los estudiantes de la Universidad de la Costa, formadora de profesionales integrales.

De acuerdo a lo anterior surge el siguiente interrogante:

¿El diseño, desarrollo y posicionamiento comercial un nuevo producto tiene incidencia en el nivel de competitividad de una empresa PYME de productos alimenticios?

Como apoyo del interrogante anterior surgen estas preguntas:

¿Qué acciones debería realizar la empresa para desarrollar y ofrecer un producto conforme, que le permita demostrar su capacidad para satisfacer los requisitos del cliente?

¿De qué manera se conoce la situación actual de los procesos internos de “Productos Alimenticios De La Abuela”, en cuanto a las normas de calidad NTC ISO 9001:2008?

¿Cómo se logra el direccionamiento corporativo en términos estratégicos, para que los esfuerzos de la empresa, sean enfocados a una sola meta: lograr una mejor competitividad?

¿De qué forma se puede controlar continuamente las actividades relacionadas entre sí para que la organización funcione de manera eficaz?

5. DELIMITACIÓN

5.1 Delimitación Teórica

Para la realización de este trabajo de grado se construyó un marco teórico, que soportó la investigación, referente al desarrollo de nuevos productos, y sus metodologías, innovación y creatividad empresarial (teorías, y tipos), la competitividad y sus modelos (regional y Pyme).

5.2 Delimitación Temporal

El trabajo de grado “Análisis de la Incidencia del Desarrollo de Nuevos Productos en la Competitividad de una PYME productora de alimentos”, se desarrolló en el periodo comprendido entre el mes de septiembre de 2012, hasta el mes de agosto de 2013.

5.3 Delimitación Espacial

El trabajo de grado se realizó en la empresa “Productos Alimenticios De La Abuela”, con sede en la Carrera 5 No. 6-22, en el municipio de Puerto Colombia, Departamento del Atlántico, República de Colombia.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO HISTÓRICO

Productos Alimenticios De La Abuela, surgió de la idea de los hermanos, Efraín, Oscar y Dimas Pantoja Palacio; los cuales tenían un Restaurante en Puerto Colombia (Atlántico), en el cual servían con sus platos la salsa ajo (receta de su abuela materna, de origen Libanés) y se percataron de la gran demanda entre sus clientes y decidieron a partir del 5 de junio de 2008, iniciar la producción para comercializar voz a voz (entre personas conocidas).

Con el tiempo, la demanda se extendió al mercado tradicional (Mini-markets, Panaderías, Delicatesen, Carnicerías y algunos restaurantes), para luego comenzar a ingresar al mercado de las grandes superficies.

Bajo su consigna o lema institucional: ***Al Natural***, la empresa con su producto estrella la **salsa de ajo natural**, promueve el ingerir alimentos de origen natural, para llevar un estilo de vida saludable y ha incursionado en algunas de las cadenas de supermercados de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

Actualmente, cuenta con cuatro productos en seis referencias, y se está ingresando cuatro productos más para completar 10 referencias a presentar en su portafolio de propuestas de valor, para el mercado tradicional y el de grandes superficies.

Como proyectos tienen, el ingresar a todas las grandes superficies a nivel regional y nacional, ingresar en el mercado institucional y mayorista (TAT) con sus productos en sachet (sobre pequeño), analizando también la posibilidad de exportar, con las oportunidades que podrían ofrecer los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes.

El presente trabajo de investigación, inició en el mes de septiembre de 2012, y se extendió hasta mediados del mes de agosto de 2013, abarcando dos semestres académicos de investigación, análisis y asesoría con profesionales en el área de desarrollo de nuevos productos y competitividad, tales como **David Ovallos Gazabón**, ingeniero industrial y docente de tiempo completo de

la Universidad de la Costa; **Eduardo Chang Muñoz**, administrador de empresas y profesor de Gerencia Estratégica de la Universidad de la Costa; **Julio Mojica Herazo**, ingeniero industrial y especialista en Gestión de la Calidad, docente de tiempo completo del Politécnico de la Costa Atlántica; **Rossemberg González Gómez**, ingeniero industrial, auditor y consultor de ICONTEC, **Harold Pérez Olivera**, ingeniero industrial y director del mismo programa, en la Universidad de la Costa, entre otros profesionales.

6.2 MARCO TEÓRICO – ESTADO DEL ARTE

6.2.1 *DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS*

La evolución empresarial juega un papel importante en el desarrollo de cualquier organización, la ampliación de mercados, el enfoque institucional, la visión organización son puntos clave que evidencia el sostenimiento de cualquier empresa. El desarrollo de nuevos mercados expande el rango de alcance hacia el cliente destino, por ellos las organizaciones del siglo xxi apuntan su potencial a la innovación siendo esta un punto clave en el éxito o fracaso.

La creación de un nuevo producto o servicio, tiene como objetivo la satisfacción de una necesidad en donde el cliente final solventa una necesidad y el producto genere una ganancia. Las empresas ampliamente competitivas le apuestan a la generación de valor en su cadena de suministro, no es significativa entregar un producto y satisfacer una necesidad, sino también el generar altos niveles de confiabilidad, y sostenibilidad en el mercado hace parte de un objetivo clave en la comercialización de dicho producto o servicio.

Para generar un producto innovador o un servicio de alta calidad debemos conocer los conceptos claros de ello.

¿Qué es un nuevo producto?

Un producto innovador o único en el mercado, puede ser creado de 0, ejemplo de ellos son los medicamentos, textiles, etc... pero estos productos o servicios

tienen algo en particular, una base sólida ya constituida que enfocan la innovación en la generación de valor agregado estructurado.

Los nuevos productos o servicios se pueden clasificar en:

- Productos o servicios totalmente innovadores que generan ampliación en el mercado, Estos productos por lo general no poseen competencia, hasta que se genere un producto o servicio similar con valor agregado latente.
- Nuevas líneas de productos y servicios que van a nuevos mercados. Por ejemplo, para responder a estrategias de diversificación, tanto para crecer o bien para no decrecer y atomizar riesgos.
- Extensión de líneas de productos y servicios. Generalmente para captar clientes de la competencia, nuevos segmentos o bien para impulsar la demanda.
- Mejora de productos y servicios sustitutivos de los existentes. Basados en estrategias de fidelización, se ofrecen nuevos beneficios y soluciones más avanzadas, como las versiones mejoradas de Windows.
- Reposicionamientos. Cuando se instalan en la mente de los clientes nuevas prestaciones que satisfacen nuevas necesidades.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

El mercado consumidor es aleatorio, los gustos, la tecnología, los sentidos, la moda, la ciencia cambian constantemente, con el ello el consumismo evoluciona o retrocede en el tiempo buscando cada día más cosas y con mejores componente, los cambios bruscos en los mercados, hacen que las empresas u organizaciones productoras de bienes o servicios, busquen la forma de evolucionar con la misma constancia que el mercado para así generar una sostenibilidad en él.

Las organización puede generar nuevos productos o servicios de distintas formas, por lo generar el desarrollo de nuevos productos o servicios hace parte del departamento de investigación y desarrollo de la propia empresa o externo a ella y, su posterior producción propia o bien externalizarla. Otra forma es por adquisición, es decir, la compra de una compañía o marcas de otra compañía.

Muchas grandes empresas se han decidido por adquirir marcas que ya existen, en lugar de crearlas. Otras ahorran dinero copiando a la competencia o reviviendo antiguas marcas.

- El proceso de desarrollo de productos no es lineal.
- El proceso es muy similar, tanto para productos como para servicios.
- Se pueden, y es muy conveniente, efectuar etapas y actividades en forma simultánea, lo cual mejora mucho la velocidad de ingreso.
- Se requiere mucho trabajo en equipo e integración entre marketing, investigación, desarrollo, ingeniería y producción.
- Se busca siempre planificar, organizar, documentar y actuar con base a información.

Existen pasos claves para solidificar el plan de desarrollo de un nuevo producto o servicio, los parámetros son guías para estructurar y ofrecer altos estándares de calidad y confiabilidad, las etapas son las siguientes:

- ***GENERACIÓN DE IDEAS***

En esta etapa de innovación se busca especificar las ideas o proyectos que puedan encaminar hacia la consecución de un espacio único en el mercado, en esta etapa pueden ideas ya estructuradas, ideas internas, externas, parte de publicaciones etc....

- ***FILTRADO DE IDEAS***

Como su nombre lo indica, se genera un filtro en donde se especifiquen los objetivos a resaltar, el direccionamiento principal es detectar las ideas sobresalientes y desechar las que definitivamente no impactan, esto con el

principal objetivo de encontrar el punto exacto entre el espacio sólido en el mercado y las ganancias esperadas.

- ***DESARROLLO***

Aquellas ideas que vencieron los temores, o sobrellevaron las barreras se convierten en proyectos estructurados para su consecución.

- ***DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING***

Se describe el target/s o direccionamiento, la participación del mercado, el valor monetario del producto, el posicionamiento del producto, los objetivos de ventas, la distribución y las previsiones de Ventas para el primer año, la Comunicación y posibles promociones. Aconsejo detallarlo en un Plan de Marketing inicial, con posterior revisión del mismo.

- ***ANÁLISIS DE VIABILIDAD COMERCIAL***

En esta etapa de la planeación, cuando el concepto y el mercado a atacar son claros para la organización se puede evaluar el atractivo comercial de la propuesta. El análisis comercial implica la revisión específica de las proyecciones en ventas, costes y beneficios para determinar si satisfacen o no los objetivos de la compañía.

Para estimar las ventas, la compañía debe examinar la historia de los de productos similares, incidencia que generaron dentro del mercado y terminado ellos, realizar el respectivo sondeo para confirmar la aceptación del mercado.

Después de preparar el pronóstico de ventas, los responsables de productos (product manager, brand managers o directores de Marketing) junto con Departamento de costes deben estimar los costes y beneficios esperados del producto, junto al departamentos de investigación y desarrollo por su parte producción, contabilidad y finanzas trabajarán juntos para estimar el valor final que incurrirá en las utilidades de la organización.

- ***DESARROLLO DEL PRODUCTO (PROTOTIPOS)***

Si el concepto del producto pasa la prueba comercial avanza hacia la etapa de desarrollo del producto, durante la cual, el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería transforman dicho concepto en un producto físico.

- ***PRUEBAS DE MERCADO***

En esta etapa de planeación se evidencia la funcionalidad que abarca la aceptación del consumidor, el siguiente paso es lanzarlo en el mercado. Las pruebas de mercado constituyen la etapa en que el producto se introduce a un ambiente de mercado más realista.

El número de pruebas a realizar es directamente proporcional a la aceptación del mismo, es inevitable o aleatorio este valor, ya que el principal objetivo es evidenciar la aceptación y emprender el punto clave en las utilidades y las necesidades del consumidor.

- ***COMERCIALIZACIÓN***

Al final de ello, se procede a la comercialización del producto o servicio terminado, Las pruebas elaboradas directamente hacia el mercado proporcionan la información necesaria para el lanzamiento del mismo, la potencia inyectada en esta etapa significa el 85% de aceptación final del consumidor.

PASOS PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO:

1. ¿Cuándo?

Fijar fechas, planificarlas acorde al enfoque de mercadeo, esta planificación debe estar directamente relacionada con la disponibilidad del mercado a atacar.

2. ¿Dónde?

El lugar debe contribuir con lo que se desea proyectar, el lugar cumple un papel importante en el desarrollo de la campaña. La organización

debe decidir si lanza su nuevo producto en un solo lugar, en una región o varias, en el mercado nacional o el internacional.

3. ¿A quién?

El direccionamiento del lanzamiento debe enfocar direccionamiento al mercado a específico, la organización debe dirigir su canal/es de distribución para llegar al target/s definido/s.

4. ¿Cuántas unidades?

Aquí está el arte de hacer unas previsiones de venta fiables. Detallado en Plan de ventas y/o Marketing.

5. ¿Cómo?

Planificando con un buen Plan de Marketing-Comunicación para nuevos lanzamientos.

El servicio o producto final, corresponde a la planeación estrategia que realizó la empresa, toda esta programación estará directamente relacionado con la aceptación y participación de intercambio de entrega y utilidades. Todos los pasos anteriormente denominados, tienen sus puntos críticos en donde la administración debe enfocar su mayor atención para lograr el cumplimiento de sus objetivos finales.

El mercado es amplio, pero el consumismo crece a medida que el mercado lo hace, las organizaciones de hoy en día, deben encontrar el punto exacto entre las utilidades, la aceptación del servicio o producto ofertado y el funcionamiento organizacional de su núcleo empresarial.

6.2.1.2 Metodologías del desarrollo de nuevos productos

Actualmente, encontramos muchas metodologías de desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, por razones de investigación, hemos traído las más destacadas y las que pueden llegarse a aplicar mejor, c nuestro objeto de estudio.

6.2.1.2.1 **Metodología de Philip Kotler**

Philip Kotler (Chicago Illinois, 27 de mayo de 1931), es un estadounidense, economista y especialista en mercadeo, titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Kellogg Graduate School of Management perteneciente a la Northwestern University en Evanston, Illinois, seis veces considerada por Business Week la mejor facultad en temas empresariales de los Estados Unidos. Su principal enfoque metodológico es dirigir toda la fuerza del marketing en 10 pasos claves para alcanzar el objetivo, estos son:

1. RECONOCER QUE EL PODER, AHORA LO TIENE EL CONSUMIDOR.

El consumidor tiene el poder de influir en los cambios constantes del mercado, las necesidades de hoy en día, cambia como cambia el ambiente, es necesario que las organizaciones adapten modelos amplios para lograr generar sostenibilidad en el consumidor, sin dejar a un lado los niveles de calidad y retroalimentación.

2. DESARROLLAR LA OFERTA APUNTANDO DIRECTAMENTE SÓLO AL PÚBLICO OBJETIVO DE ESE PRODUCTO O SERVICIO.

Es necesario unificar los criterios del mercado a direccionar su fuerza organizacional, eliminar los esfuerzos innecesarios de consumidores que no afectaran la balanza positivamente de ventas. El mercado es muy amplio, por los sectores del pueden llegar a ser tan específicos que con identificar los espacios se puede generar una diferenciación significativa.

3. DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE.

El cliente es el foco a seguir, el marketing juega un papel fundamental en la atracción de clientes potenciales, el target de esta fuerza debe ir directamente

relacionado con lo que en realidad quiere el cliente, y lo que en realidad quiere ofertar la marca.

4. FOCALIZARSE EN CÓMO SE DISTRIBUYE/ENTREGA EL PRODUCTO, NO EN EL PRODUCTO EN SÍ.

El valor agregado es más significativo en algunos casos que el mismo objeto o servicio a ofertar, la entrega del mismo es fundamental, esta permite solidificar el espacio entre el consumidor y la organización que oferta su servicio o producto.

5. ACUDIR AL CLIENTE PARA CREAR CONJUNTAMENTE MÁS VALOR: EL ROL DE LA EMPRESA HA CAMBIADO.

La retroalimentación de información con el cliente, permite la mejora continua. Si la organización posee un espacio mínimo entre las necesidades del cliente puede ofertar de manera oportuna y eficaz, esto generará un valor significativo a favor frente a la competencia.

6. UTILIZAR NUEVAS FORMAS DE ALCANZAR AL CLIENTE CON NUESTROS MENSAJES.

Siempre se tiene al cliente como un todo, la información que suministra el cliente es fundamental, y permite evidenciar las fallas para no volver a cometer los mismos errores. La organización tiene la obligación de encontrar la forma más eficaz de retroalimentar la información con el cliente, esta atención permite generar importancia e interés de parte del consumidor.

7. DESARROLLAR MÉTRICAS Y ANALIZAR ELROI (RETORNO DE LA INVERSIÓN).

Las ganancias son fundamentales para la organización, pero reducir los costos es mucho más importante ya que se optimiza los recursos, la organización intenta siempre encontrar el punto exacto para minimizar su inversión y aumentar su utilidad.

8. DESARROLLAR MARKETING DE ALTA TECNOLOGÍA.

El marketing es el área más importante de toda organización, es la forma de llegar al cliente y convencerlo de adquirir su producto o servicio, el marketing de alta tecnología permite abarcar el área necesaria de impacto, permite enviar la información de forma clara, sencilla y completa, esto contribuye a el fin de la misma la venta del producto o servicio.

9. FOCALIZARSE EN CREAR ACTIVOS LARGO PLAZO.

La inversión genera sostenibilidad, los activos a largo plazo nos permiten garantizar la permanencia en el tiempo de la compañía, respaldar a los clientes que adquieras nuestros productos o servicios.

10. MIRAR AL MARKETING COMO UN TODO, PARA GANAR DE NUEVO INFLUENCIA EN TU PROPIA EMPRESA.

El marketing es el principal actor de cualquier organización, como vender, cuando vender, que sientes cuando lo vendes, son diferentes observación que permite emitir el mercadeo, la empresa existe si logra ofertar y vender, por ello esta área es fundamental a la empresa y complementa un todo organización.

Las estrategias de mercadeo permitirán a la organización enfocar su horizonte a la mira que desee, al direccionamiento que se proponga, y a el hallazgo de espacios únicos en los mercados.

6.2.1.2.2 **Modelo STAGE-GATE de Robert Cooper**

Esta estrategia tiene como objetivo principal generar competencias suficientes para desarrollar un producto con altos estándares de eficacia. Habiendo un modelo para manejar el proceso de nuevos productos, desde una simple idea que se basó en un simple proyecto hasta el lanzamiento de un producto terminado al mercado. Esta estrategia tiene estructurado pasos específicos que consisten en un conjunto de ciertas actividades transfuncionales y paralelas, que se deben de

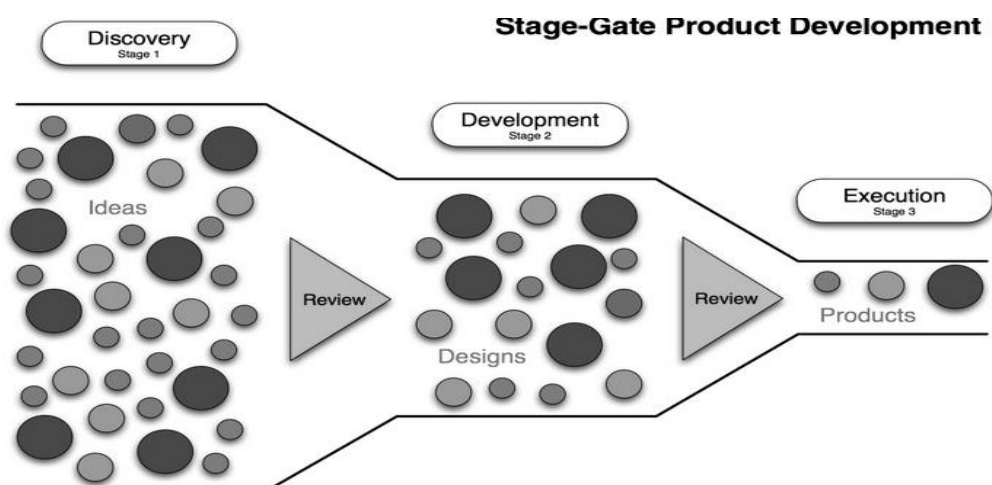
terminar con éxito antes de obtener la aprobación de la gerencia, para proceder a la siguiente etapa en el desarrollo del producto.

La entrada a cada etapa se llama puerta. Estas puertas son normalmente reuniones que controlan el proceso y el servicio a través de:

1. Control de calidad
2. Puntos de comprobación a ejecutar y resueltos. Preparación – Inspección, criterios a satisfacer y criterios que podrían ser satisfechos.
3. Marcadores para el plan de acción de la próxima fase.

Las principales fortalezas de este tipo de herramienta, es la secuenciación puerta a puerta de cada interface, las tareas se pueden elaborar en paralelo eliminando los cuellos de botella para no limitar los insumos.

El uso de este tipo de estrategia nos permite realizar una gestión minimizando el riesgo, este componente permite ampliar la confiabilidad de proceso de investigación y desarrollo innovador. Este modelo ha sido adoptado por diversas organizaciones como herramienta de gestión efectiva de sus carteras de proyectos de investigación e innovación. Este modelo nos permite elaborar la secuencia competitiva que permitirá la ejecución de todos los procesos para ofertar un producto o servicio terminado, desde las estrategias en simple papel, hasta la programación de las fuerzas de venta para retroalimentar información con el cliente final.



6.2.1.2.3 Metodología de Giltinan y Paul

Esta estrategia nos permite analizar a fondo la productividad desde varios puntos de vista, la información de ventas y costos es fundamental para elaborar análisis de incidencia en la implementación de la misma ya que los indicadores nos permiten evidenciar la tendencia de los resultados. Su direccionamiento nos permite analizar más a fondo la relación entre los datos obtenidos de costos con las ventas más estrechamente., permitiendo llegar a puntos de comparación alternos que permitirán la toma de decisiones a mejoras continuas.

Dado su aproximación tiende a ser un poco ambigua la respuesta que se requiere obtener, obtener información de pequeños segmentos de ventas nos permite observar la tendencia de aceptación del producto, pero esta no garantiza su permanecía ya que puede variar con el tiempo.

Las fallas que se detecta con este tipo de estrategia van directamente relacionadas con el área de mercadeo, estos indicadores nos permiten control el esfuerzo que se aplica al área comercial de cualquier organización.

Una de las desventajas de este tipo de estrategia es lo costoso que puede significar el tiempo que se le aplica a su implementación y el trabajo que esta requiere.

Para las pequeñas y medianas empresas esta estrategia es de gran utilidad, ya que la información que se necesita no necesariamente debe ser robusta, los detalles que control son superficiales y los costos incurridos son menores.

6.2.1.2.4 Técnica Sistemática de Análisis Funcional – FAST

La presentación de este modelo de organización, tiene como fundamentos explícitos la generación de un equipo con las competencias suficientes para desarrollar estrategias que solidifiquen la estructura empresarial para la consecución de los objetivos.

El funcionamiento principal tiene como cuerpo una especie de algoritmo que permite la toma de decisiones con respecto a eventualidades que sucedan en el proceso productivo o de servicio de cualquier organización. Las etapas integran desde la identificación de los objetivos a estudiar, las fuentes de la información necesaria, pasando por la definición de parámetros con bases de comparación que a su vez integra las condiciones presentes y futuras a las cuales se quiere direccionar la potencia.

La etapa siguiente es la identificación de las condiciones a favor y en contra actuales, con ella se enlaza las condiciones esperadas por la organización, a su vez pasamos a la creación del producto o servicio, Todas los parámetros antes mencionados llegan a un filtro en donde la decisión de tomar la alternativa o no es considerada, si esta surge, pasa de inmediato al área de presentación y a su vez implementación de la estrategia. Luego de implementar se debe tomar las acciones correctivas y evidenciar mediante los indicadores la evolución luego de su implementación, se empieza a solventar las incógnitas que surgen luego de pasar por las diferentes etapas.

Este tipo de estrategia está directamente relacionada con el concepto de “valor”, que tiene como ecuación:

$$V = \frac{F}{C}; \text{ Donde:}$$

$F = \text{Funciones (del proceso) o prestaciones (del producto)}$

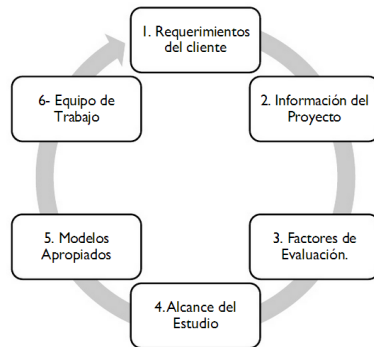
$V = \text{Valor}$

$C = \text{Costo}$

La ingeniería de valor me permite disminuir los costos que me incurren los errores dentro de la escala de planeación, ayudando a conservar los altos niveles de calidad y desempeño. El direccionamiento de ellos radica en tres etapas:

- Pre-Estudio

Pre – Estudio: 6 áreas.



En esta etapa se intenta generar un enfoque encaminado a la generación de grupos de investigación que colaboren con el desarrollo de estrategias competitivas, este grupo ayuda a definir los parámetros del proyecto, solventar las necesidades y quejas del mismo.

- Estudio de Valor = La incidencia como objetivo principal en la generación del valor tanto económico como funcional, es un etapa fundamental en el estudio constituye la aplicación de la Metodología del Valor, compuesta de seis fases: Información, análisis de la función, creatividad, evaluación, desarrollo y presentación. Esta etapa cuenta con unos lineamientos estructurados:
 - a. Generalmente, el proceso involucra varias etapas:
 - b. Eliminación de ideas absurdas.
 - c. Agrupación de ideas por categorías de acuerdo a implicaciones de largo y corto plazo.
 - d. Entre los miembros del equipo se acordará quienes defenderán cada una de las ideas en las discusiones y evaluaciones futuras. De no haber voluntarios, la idea o concepto será desechado.
 - e. Se listarán las ventajas y desventajas de cada idea.
 - f. Jerarquización de las ideas dentro de cada categoría de acuerdo a la prioridad del criterio de evaluación mediante técnicas como la indexación, evaluación numérica y consenso del equipo.

- g. Si aún existen combinaciones competitivas, se analizará mediante una matriz la jerarquización de ideas mutuamente exclusivas que satisfagan la misma función.
 - h. Selección de ideas para desarrollar la mejora del valor.
- Post-Estudio =

El objetivo de las actividades durante el Post-estudio es asegurar la implantación de las recomendaciones de cambio aprobadas por el estudio del valor. En tanto que el líder del equipo del valor pueda rastrear el progreso de la implantación, en todos los casos será la persona designada como responsable de la implantación. Cada una de las alternativas debe ser diseñada y confirmada independientemente, antes de su implantación en el proyecto, incluyendo los cambios contractuales, si se requiere. Además se recomienda que los departamentos de finanzas (contabilidad, contraloría, etc.) realicen una auditoria para verificar los beneficios del estudio de la Ingeniería del valor.

6.2.3 LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La relación Innovación-Competitividad es ampliamente aceptada, al igual que la idea de que una mayor competitividad genera una mejor calidad de vida, por lo cual se han vuelto temas obligatorios en la creación y mantenimiento de las empresas en el mercado global.

Si todas las empresas entienden por proceso de innovación tecnológica como fuente principal de cambio en el mercado y forma de mantenerse o desaparecerse de un lugar consolidado entre los competidores, sabrán que esta es el resultado tangible de la tecnología, que nos posibilita combinar capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas permitiendo así, lanzar al mercado productos nuevos y/o mejorados y a su vez mejorar sus procesos; sin embargo, la innovación no es el único factor que determina la

competitividad, pero si el mas predominante, puesto que, entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más prominente.

En un mundo globalizado como en el que vivimos actualmente, donde los cambios son constantes, la competencia es el estado permanente entre las personas, empresas y países, convirtiéndose en una necesidad apremiante el hecho de fluir a la velocidad del mundo con el riesgo de estancarse en lo obsoleto.

La competitividad de un país, tiene necesariamente, una dimensión regional. Las empresas se desenvuelven dentro de un ámbito espacial definido y su desempeño depende en gran medida de las características de su entorno.

Para que las empresas puedan crecer y desarrollarse, el entorno en el que se desenvuelven debe ser propicio para elevar su productividad y potenciar su crecimiento, este entorno depende de numerosos factores, como la presencia de infraestructura física, disponibilidad de recursos naturales, mano de obra calificada, pero sin duda uno de los más notables es la disposición de recursos tecnológicos.

La tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de las empresas y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El mundo se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en las empresas, es aquí donde encontramos la importancia de la innovación, ya que Innovar no es solo crear algo que no exista si no, también es modificar, incrementar y mejorar nuestros procesos para tener un valor agregado en nuestros productos o servicios así también poder mejorar los precios y poder enfrentar a nuestros competidores, teniendo en cuenta que hoy en día la competencia es mayor y mejor en cualquier campo.

Alcanzar la visión de competitividad implica alcanzar un nivel de bienestar y calidad de vida, atractivo para cualquier empresario y/o empresa,

convirtiéndose en una responsabilidad para nosotros como ingenieros, ya que, debemos infundir a nuestros empleados en que no solo cumplan órdenes sino que aporten ideas, que se trabaje en equipo, puesto que, muchas veces a los empleados con muy buenas ideas no se les tiene en cuenta solo por su nivel de estudio, o rango dentro de la empresa, perdiendo así posible potencial para solucionar problemas, encontrar ideas frescas que permitan mejorar nuestros procesos productivos.

No debemos olvidar que La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

6.2.3.1 Teorías de la innovación

La innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras prestando ahora mucha atención a la investigación y desarrollo para “innovaciones rompedoras”. Pero las innovaciones pueden ser desarrolladas por meras modificaciones realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras maneras. Las innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de I+D mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica, pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias. En ambos casos, las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas.

La innovación no necesita ser tecnológica. Por ejemplo cuando McDonald's aplicó el concepto de línea de producción para crear un restaurante, pudo utilizar trabajadores con poca experiencia para fabricar grandes cantidades de alimento en una calidad estándar y de forma muy rápida inventando la industria del fast food. Hoy podría haberse protegido por

una patente americana del Método de Negocio aunque no se produjo ninguna novedad tecnológica. La innovación podría ser incrementada con las siguientes teorías y prácticas específicas como TRIZ, la teoría de resolución de problemas de invención.

“Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo.” – Michael A. West; James L. Farr, 1990.

Recientemente el concepto de innovación empieza a verse ampliado. Peter Drucker *Managing in the Next Society* (2002) lanzaba la idea de que las empresas competían ya no con productos sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacían de la innovación y eran más competitivos cuanto más intensa fuera la misma. De esta idea surgen posiciones sobre la innovación basadas en el análisis de la cadena de valor sectorial. Es decir la innovación puede recaer sobre aquellas partes de la cadena que aporten más valor al sector y a las empresas del mismo. Por eso se hace necesario conocer el sector, su cadena de valor para entender qué tipo de innovación es más interesante en el mismo.

Así pues, es plausible plantear un nuevo concepto de innovación desde el análisis e interpretación de la cadena de valor sectorial. Cada sector tiene comportamientos diferentes porque responde a mercados y demandas diferentes. La innovación vendrá marcada por aspectos y rasgos de esa cadena de valor. No todas las empresas y ramos precisan de los mismos factores de innovación para ganar competitividad- no es comparable la necesidad de diseño o aplicación tecnológica en la automoción o en el turismo-. Por tanto, si entendemos innovación como *“la capacidad de redefinir los modelos empresariales existentes, de manera que generen nuevo valor para los clientes, producir amargas sorpresas para la competencia y generar nueva*

riqueza“, el concepto pivota más que sobre aplicaciones, sobre un modelo empresarial novedoso, haciendo que la verdadera competencia se dé entre modelos y conceptos más que entre productos o empresas. La innovación es una necesidad de toda organización moderna y parte de la estrategia global de la empresa para concebir la creación y obtener una ventaja competitiva. La innovación así entendida, cambia la base misma de la competencia en un sector.

Al fin y al cabo, éstas fueron las apuestas en su momento, de empresas como Google, ZARA, Starbucks, IKEA, Amazon, Easy Jet, Ebay y otras muchas. Para ellas, la tecnología sólo fue un medio y no un fin. Para el desarrollo eficiente de un país, las administraciones no pueden medir el I+D+i de las empresas con base en meros desarrollos tecnológicos ya que hay industrias que precisan más tecnología que otras, o empresas cuya fuente de ventaja competitiva se centra en otros ejes de desarrollo. Una visión más amplia puede ayudar a un país a captar más recursos. Una visión que se pueda aplicar en estos ejes de trabajo:

- Mejoras tecnológicas.
- Mejora de procesos.
- Cambios en productos.
- Nuevos enfoques de marketing.
- Nuevas formas de distribución.

Junto a estos ejes de trabajo la capacidad innovadora dependerá, de un conjunto interrelacionado de inversiones, políticas empresariales y dedicación de recursos que sostengan la producción de innovación “nueva-para-el mundo”. Para ello es conveniente:

- Promover todas las formas de innovación ya que hay maneras.
- Educación para mejorar la cualificación.
- Fomentar la movilidad de los investigadores.
- Explotar más el mercado interior.
- Prestar especial atención al sector servicios que ofrece oportunidades sub-explotadas especialmente por las sinergias con el sector industrial.
- Normalización.

- Patentes europeas.
- Cooperación transnacional.
- Fomento de agrupamientos o cluster donde el conocimiento llega más rápidamente al mercado. Aumentan la productividad, atraen inversión, promueven la investigación, consolidan la base empresarial, desarrollan productos o servicios específicos, desarrollo de capacidades.
- Estrategias regionales de innovación.

6.2.3.2 Definición de innovación

Existen diferentes apreciaciones sobre el concepto de Innovación, algunos analizando el término desde el punto de vista de diferenciación estratégica, otros por su parte conciben el término por sus implicaciones organizacionales y los procesos que se deben desarrollar, por otro lado existen quienes analizan el término como concepto para distinguir en las etapas de desarrollo de los productos.

La innovación es una herramienta estratégica de diferenciación para el crecimiento de los negocios, para el cumplimiento de sus objetivos, sirviendo así, como un importante objeto de estudio, lo cual convierte a la innovación no solamente en una herramienta de diferenciación, la cual debe enfocarse en el desarrollo de productos con éxito comercial, sino en un proceso que requiere de integración tanto de factores como el capital humano, recursos financieros, creatividad, impacto en la sociedad, en la tecnología y el conocimiento, abarcando áreas que van desde la producción, manejo de recursos, mercadeo y ventas, hasta una misma estructura de negocios.

Concluyendo entonces, que la innovación no es realizar solo cambios y mejoras en la parte productiva o cambios tecnológicos como la utilización de nueva maquinaria más sofisticada, tampoco abrirse a nuevos mercados, ni mejorar algunas herramientas y procesos de producción, ni es solamente realizar cambios tecnológicos en la organización, o solamente realizar mejoras en los sistemas de comunicación.¹

¹ Metodología para el desarrollo de nuevos productos , Juan Pablo Giraldo

6.2.3.3 Tipos de innovación

Encontramos diversos tipos de innovación, dependiendo del enfoque que se dé a la misma, obteniendo lo siguiente:

- ◆ Si tomamos la innovación para lograr un cambio aplicado:
 - ✓ Innovaciones incrementales: Son variaciones, actualizaciones o extensiones; modestas mejoras de ideas que en sí ya eran modestas.
 - ✓ Innovaciones radicales: Reportan los mayores beneficios de innovación, impulsan un crecimiento mayor a la media. Es una idea Radical si cumple con: 1. Cambia las expectativas y comportamiento de los clientes. 2. Cambia la base de la ventaja competitiva. 3. Cambia la economía (estructura de costos) del sector. Radical no requiere entenderse como arriesgado.
- ◆ Cuando se toma la innovación dependiendo del desarrollo de un producto según su estado en el ciclo de vida del mercado:
 - ✓ Innovación disruptiva: Los mercados aparecen como de la nada, creando enormes fuentes de riqueza. Tiende a tener sus raíces en discontinuidades tecnológicas o modas de rápida propagación
 - ✓ Innovación de aplicaciones: Toma tecnologías actuales y las lleva a nuevos mercados para nuevos propósitos.
 - ✓ Innovación de producto: Toma productos establecidos en mercados establecidos y los lleva al siguiente nivel. El foco puede estar en aumentar el desempeño, reducir costos, mejorar la capacidad de uso o cualquier otra mejora.
 - ✓ Innovación de proceso: Hace más eficaces o eficientes los procesos de productos en mercados establecidos.
 - ✓ Innovación Experiencial: Modificaciones superficiales que mejoran la experiencia de los clientes con el producto. Tratar de

lograr efectos como Deleitar, satisfacer, tranquilizar, etc. En los clientes.

- ✓ Innovación de marketing: Mejora los procesos de contacto con el cliente, ya sea en comunicaciones o transacciones de consumo.
- ✓ Innovación de modelo de negocios: Replantea una propuesta de valor establecida al cliente y/o el papel establecido de una empresa en la cadena de valor.
- ✓ Innovación estructural: Capitaliza la disrupción para reestructurar las relaciones en un sector.

6.2.3.4 Pensamiento creativo empresarial

La creatividad de una empresa es la fuente de nuevas ideas que llevan a todo, desde las mejoras más ínfimas hasta las innovaciones de mayor alcance. La mayoría de las empresas están más que conscientes de que su desempeño creativo se queda corto frente a su potencial.

Para que en una organización, se vean resultados en términos de innovación la dirección debe delegar buena parte del proceso de selección en los directivos de niveles inferiores. Sin embargo, delegar decisiones críticas comporta ciertos riesgos. Por lo tanto, resulta esencial que la dirección comprenda los mecanismos que entran en funcionamiento cuando sus empleados evalúan las ideas de los demás; de modo que puedan centrarse en las ideas que marcarán una diferencia real para la organización a medida que avanzan en el camino de la innovación.

Sólo un reducido porcentaje de las sugerencias de los empleados para nuevos productos o procesos proporciona un valor significativo a las organizaciones. Algunas empresas responden a esta realidad decidiendo que es una causa perdida. Otras intentan compensar las remotas posibilidades organizando complejas reuniones para directivos, en las que la tarea de todo el mundo es concebir ideas innovadoras. Lamentablemente, estas reuniones pocas veces generan ideas triunfadoras.

Los líderes de la innovación deben reflexionar y llegar a maximizar el número de éxitos potenciales al final del proceso; es necesario empezar con el mayor número de empleados y animarlos a que aporten sus propias ideas, antes incluso de debatirlas en grupos.

La mayor parte de las empresas son comprensiblemente reacias a invertir importantes sumas de dinero en la evaluación de ideas a menos que haya una buena razón para creer que se producirá un beneficio.

Las empresas deben lograr un equilibrio entre los costes de las buenas oportunidades por un lado y los costes de implementar malas ideas por otro. Cómo puede la dirección lograr eso variará de una empresa a otra. Lo que no debería cambiar en las diferentes organizaciones son los mecanismos psicológicos y sociológicos fundamentales que influyen en el modo en que seleccionan los individuos las ideas sugeridas por otras personas de su organización.

La alta dirección puede utilizar los diferentes elementos de fijación en su beneficio. En primer lugar, la probabilidad de que las ideas sean seleccionadas. En segundo lugar, cómo se puede adaptar la dirección al diseño de un método de selección efectivo.

Pudiendo surgir:

- Problemas de comunicación entre los directivos y los empleados.
- La competencia/formación específica del empleado aumenta la calidad objetiva de que la idea puede ser relevante.
- La dirección simplemente prefieren a los empleados de su mismo entorno.

Por tanto, ¿cómo puede la dirección aplicar sus descubrimientos? Una vez que las empresas animan a los empleados a presentar nuevas ideas, los directivos deben crear filtros que les permitan descubrir las mejores.

Este filtro lo se denomina "embudo de la innovación", el cual puede resultar de gran ayuda a la dirección para controlar tanto la cantidad como la calidad de las ideas que proponen los empleados.

Las empresas no solo deben comprometer los recursos adecuados en sus esfuerzos de innovación, sino que también deben reexaminar las iniciativas para enfrentarse a las cambiantes circunstancias. De hecho, las organizaciones deben plantearse extenderse a una red amplia a la hora de solicitar las ideas de los empleados, pero la dirección también debe prestar mayor atención a los costes asociados a la selección de ideas. Esto le produce a la organización un ahorro al limitar el derecho a presentar ideas a los empleados con más experiencia, a los que se incentiva para que planifiquen sus propuestas de forma detallada antes de presentarlas. Los empleados pueden recibir importantes recompensas por ideas prometedoras e invitar las ideas al consejo.

6.2.4 LA COMPETITIVIDAD Y SUS MODELOS

6.2.4.1 Competitividad Empresarial

La evolución constante de las naciones y las organizaciones con contribuye al desarrollo socioeconómico de las distintas economías (países, regiones,...) compiten para mantener y mejorar su nivel de vida.

La competitividad no es sólo la capacidad de un país para posicionarse en los mercados mundiales, vía exportaciones y atracción de inversiones extranjeras directas, sino también la capacidad de desarrollar un mayor atractivo para empresas locales y extranjeras.

Numerosos estudios han centrado sus esfuerzos en encontrar criterios objetivos y cuantificables para determinar los factores que inciden en la posición competitiva de empresas, sectores, regiones y, en general, de las diferentes economías, y todos ellos muestran elementos comunes, en parte

contemplados en las propias definiciones, ampliamente aceptadas, de lo que se entiende por competitividad.

A los efectos positivos de la innovación tecnológica, en la medida en que permite mejoras de productividad, reducción de costes y precios, diferenciación y creación de productos y aumento de la calidad, se ha unido recientemente el capital intangible, como factor capaz de aumentar la capacidad competitiva, pese a las deficiencias que todavía persisten en su cuantificación.

El capital intangible se presenta como un activo real para aumentar con efectividad el crecimiento económico, en especial sus dos componentes fundamentales, el estructural y el intelectual.

6.2.4.1.1 *Modelo de competitividad del Foro Económico Mundial*

Cuando se mide la competitividad, la referencia principal para obtener resultados positivos es un alto nivel de producto interior bruto y su tasa de crecimiento.

El comportamiento de la economía colombiana desde la década del noventa hasta la actual se ha desarrollado bajo circunstancias diferentes afectada principalmente por factores como el desempleo, inflación, variación del PIB, saldo en cuenta corriente, entre otras variables. Estas a su vez se ven afectadas con las decisiones macroeconómicas tomadas por el gobierno en busca de una estabilidad.

Al llegar la evolución junto con ella llega la "Apertura y Modernización" de la economía en nuestro país, colombiana en busca del direccionamiento al crecimiento económico forzó a algunos sectores pertenecientes a su economía en busca de mercados internacionales.

Esos cambios se produjeron en los noventa con ello, la caída de la participación relativa de la agricultura y la industria manufacturera siendo una de las áreas más representativas en la economía y esto a su vez golpeó de

frente al PIB y el sacrificio del mercado interno sin el correspondiente éxito en el mercado internacional.

El concepto de valor agregado implícito en la contabilidad del ingreso nacional, captura la rentabilidad de las empresas individuales, lo cual, en un libre mercado, es un buen indicador de su competitividad (supervivencia de las empresas). Indicadores tales como el “Índice de competitividad de los negocios” del Foro económico Mundial, por ejemplo, se correlaciona con los niveles de PIB per capita de los países.

Implícitamente los índices de competitividad han asumido una posición sobre cuáles son los atributos de las economías que tienen relevancia para el desempeño económico.

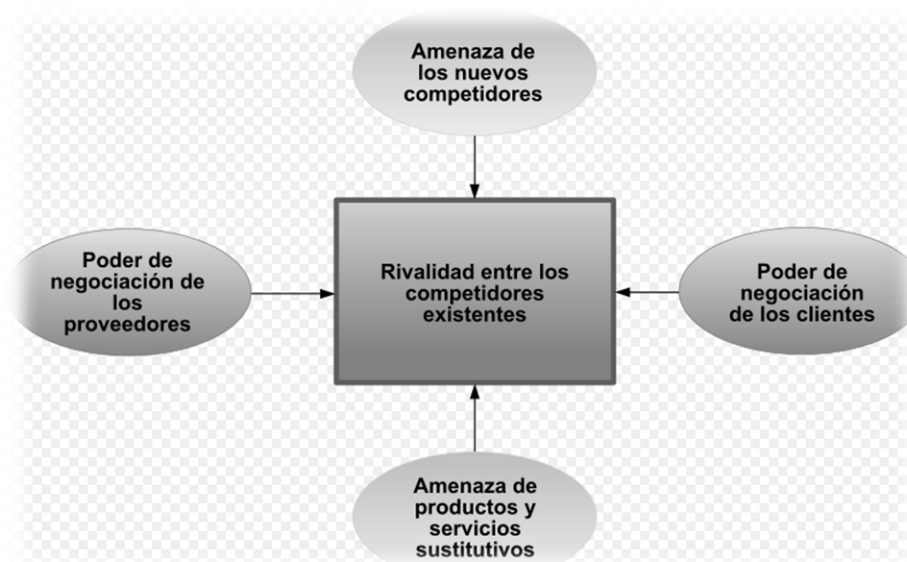
Tales índices reflejan diferentes opiniones sobre qué variables determinan el desempeño competitivo, cada una hace énfasis en un modelo teórico implícito. Entre los índices más ampliamente difundidos se encuentran los siguientes:

- Informe Global de Competitividad (IGC): El IGC, del Foro Económico Mundial recoge más de 180 variables para el conjunto de países revisados.
- Incluye datos cuantitativos y datos cualitativos provenientes de encuestas a ejecutivos de negocios en los países referenciados. La mayoría de los países latinoamericanos están entre los 80 países incluidos en el informe más reciente.
- Índice de Competitividad del Crecimiento: (ICC) del Informe Global de Competitividad otorga una ponderación a cada uno de los tres componentes del índice: condiciones macroeconómicas, calidad de las instituciones y desarrollo tecnológico, - según sea la economía del país, orientada o no a la innovación.
- Índice de Competitividad de los Negocios: el (ICN) tiene dos componentes: la calidad del ambiente nacional de negocios y la calidad de las operaciones y estrategia empresariales.

La comparación entre países siempre es constante, la economía que rodea una nación crece o disminuye con los movimientos diarios, por ello estar en constante comparación permite evidenciar los cambios y tomar las acciones correctivas con respecto al desarrollo tanto social como humano en un país.

6.2.4.1.2 Modelo de competitividad de Michael Porter

Michael Porter enfoca todo el potencial estratégico en 5 fuerzas que impulsa a cualquier organización al éxito, estas fuerzas van correlacionadas entre si en busca de la estructura perfecta que evidencia el pico más alto para conseguir la consecución de los objetivos trazados.



Modelo de Competitividad de Michael Porter

Estas fuerzas van directamente relacionadas con el flujo productivo de cualquier organización, encontrara el equilibrio entre las amenazas que puede generar la competencia, el poder adquisitivo que tiene el cliente final, los proveedores con el poder de la materia prima y al final los productos o servicios sustitutos, pueden significar el éxito de cualquier organización o el cierre definitivo.

Porte encontró la manera de nivelar las fuerzas que impactan directamente en las columnas organizacionales, es ahí donde todas las empresas deben enfocar sus niveles de investigación y desarrollo para generar espacios en los mercados que signifique océanos libres de cualquier marea que afecte el navegar limpio de las utilidades.

6.2.4.2.1 La competitividad en la industria colombiana

Con respecto a la Competitividad nacional hay que tener en cuenta una serie de estrategias que bajo la implementación debe redundar en el mejoramiento de la situación de la Educación en el país. Es clave que el Gobierno cumpla con estos compromisos y acelere su implementación. Para ello, se recomienda al MEN, al Sena, al Ministerio del Trabajo y a Colciencias conformar cuanto antes los equipos técnicos encargados de ejecutar dichas tareas, así como apropiar los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de las mismas. La implementación de esta agenda es un primer paso para mejorar la situación de la Educación en el país.

Adicionalmente, las entidades territoriales deberán esforzarse por conseguir y utilizar recursos propios de su presupuesto que complementen los que les son para la educación, ya que esta es el principal factor de desarrollo en cualquier nación. Es responsabilidad gerencial en este caso presidencia la eficiente generación de un amplio servicio educativo, lo cual implica invertir los recursos necesarios para que así sea. Para ello, tener en cuenta los territorios claves en donde los índices de analfabetismo sean elevados para profundizar los planes de acción.

Montoya y Castellanos (2010), nos dicen que según las mediciones internacionales de competitividad, Colombia tiene muchas oportunidades para mejorar. Tres indicadores internacionales de competitividad muy comunes lo colocan en una media, el Índice de Competitividad Global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM), que para el año 2009 posiciona al país en el puesto 69 (perdiendo 5 puestos con respecto al año anterior) entre 134 países;

el Índice de Competitividad del Institute for Management Development (IMD, 2009) de Suiza, con el puesto 51 entre 55 países y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (*Doing Business*, DB) del Banco Mundial con la posición 37 para el año 2010 y 49 para 2009 entre 183 países.

(*Doing Business*, 2010; Conpes, 2008). La figura a continuación, muestra la posición relativa de Colombia en cuanto a competitividad. Este desempeño depende en especial de los indicadores sobre los que es medido el país y de los cuales acata directamente el enfoque macroeconómico las características gubernamentales y los planes de gobierno, los planes de desarrollo y, por supuesto, su ejecución. De igual forma, el componente microeconómico será vital para entender el fortalecimiento de las empresas, especialmente en tres indicadores: su capacidad de integrarse, su capacidad de innovar y su flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que puedan encontrar su nicho.

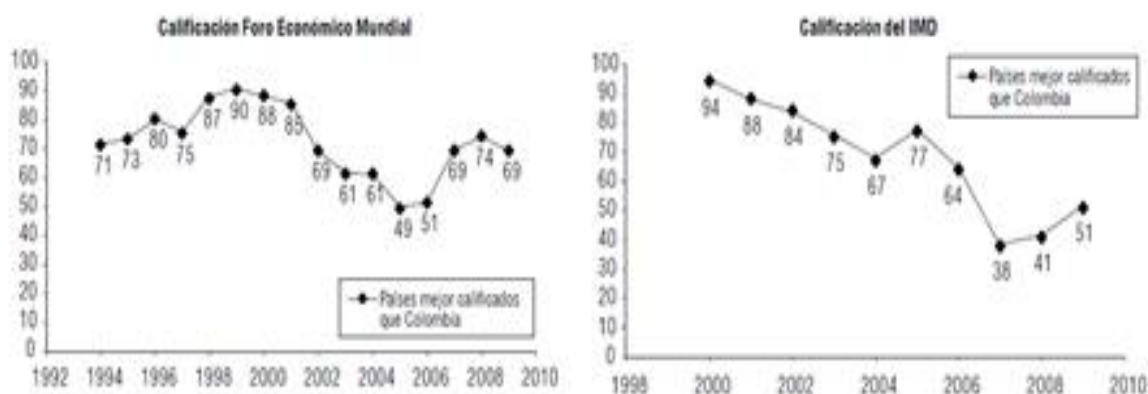


FIGURA Posición relativa de Colombia en competitividad. Fuente: Adaptado de WEF (2010) e IMD (2010).

TABLA Desempeño de Colombia en los factores del Índice Global de Competitividad.

Factor	Puesto 2008	Puesto 2007	Puesto 2006	Posición relativa 2007	Posición relativa 2006	Cambio de puesto
Número de países	130	131	122	NA	NA	NA
Posición global	73	69	63	47	48	-6
Requerimientos básicos	77	73	70	44	43	-3
Instituciones	87	79	67	40	46	-12
Infraestructura	80	86	76	34	39	-10
Macroeconomía	88	63	62	52	50	-1
Salud y educación básica	67	64	70	51	44	6
Promotores de eficiencia	70	63	62	52	49	-1
Educación superior y capacitación	68	69	66	47	47	-3
Eficiencia del mercado de bienes	82	85	74	35	41	-11
Eficiencia del mercado laboral	92	74	63	44	50	-11
Sofisticación del mercado financiero	81	72	67	45	46	-5
Disponibilidad tecnológica	80	76	71	42	43	-5
Tamaño del mercado	37	30	31	77	75	1
Factores de innovación y sofisticación	60	66	51	50	58	-15
Sofisticación de negocios	64	65	49	50	61	-16
Innovación	61	72	58	45	54	-14

Fuente: Adaptado de Corpes (2008), con datos WEF (2008).

En la tabla se puede observar el desempeño en cada uno de los indicadores del índice global de competitividad para Colombia, donde se resalta que el principal atraso que ha tenido el país está directamente relacionado con los factores de innovación y sofisticación de negocios; siendo estos los factores que más fácilmente pueden ser impactados por las compañías, es de gran interés el trabajo sobre ellos. El esfuerzo deberá realizarse en el desarrollo de bienes y servicios altamente adaptados a procesos productivos eficientes y que respondan a las necesidades de los mercados, procesos innovadores y la capacidad de las organizaciones de integrarse para aprovechar las sinergias propias del desarrollo de canales adecuados de formación, información, desarrollo tecnológico, impacto en el medio ambiente, entre otros. De esta información es significativo resaltar que el esfuerzo empresarial se centra en los dos últimos pilares (sofisticación e innovación), en los cuales se verifica el compromiso de fortalecer varios indicadores. En general se considera que una posición por encima de 60 puntos es desventajosa.

Finalmente, empresarios, medios de comunicación y familias tienen también la responsabilidad de asumir un papel activo en el seguimiento a las metas, la exigencia de resultados y el uso de los recursos en el sector Educación. Por ello, en el marco de la estrategia desmovilización por el mejoramiento de la

calidad educativa y la innovación “Colombia – Un País Unido Por la Educación” lanzada en 2011 y liderada por Empresarios por la Educación –y que cuenta con la participación del CPC–, es clave acelerar la definición de las metas a alcanzar entre los diferentes actores relevantes, así como el diseño del sistema de indicadores con que se les hará seguimiento. En el caso de Brasil con Todos Por la Educación, por ejemplo, se establecieron cinco metas concretas que fueron visibilizadas por la sociedad y los medios, de forma tal que los dos últimos Presidentes las adoptaron de manera oficial. En este sentido, también será clave el acompañamiento del Gobierno nacional, una vez esta iniciativa sea lanzada de forma oficial.

Política nacional de competitividad y productividad

Teniendo en cuenta estos resultados, el Gobierno Nacional colombiano publica en el Conpes 3527, de junio de 2008, su Política nacional de competitividad y productividad, desarrollada por el Consejo Nacional de Política Económica y Social, el cual, apoyado en la Ley 811 de 2003 sobre el desarrollo de cadenas productivas, establece cinco pilares para la política de competitividad del país. El primer elemento tiene que ver con el desarrollo de modelos de integración empresarial basados en el fortalecimiento de los sectores, clústeres y cadenas productivas de clase mundial, a la par que con el estudio de la importancia de zonas francas, parques industrias y tecnológicos, entre otros. Un segundo ítem se refiere al fortalecimiento en la productividad y su relación con el empleo vinculado con el tercer pilar que implica el mejor desarrollo del talento humano y finalmente un nivel más institucional caracterizado por el fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y el desarrollo de estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

De igual forma, el informe evidencia las dificultades para que Colombia sea más competitiva, centrándose en doce elementos sobre los cuales se fijará una política:

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.

2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
3. Baja productividad del sector agropecuario.
4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
5. Bajos niveles de innovación y absorción de tecnologías.
6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad
10. Rezago en penetración de tecnologías de información y conectividad.
11. Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
12. Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad (Conpes, 2008).

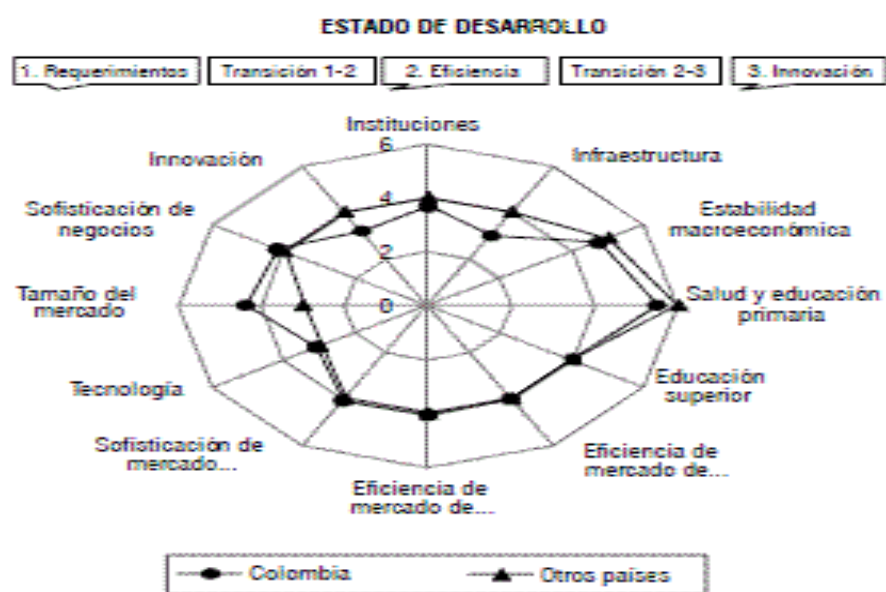


FIGURA Índice Global de Competitividad de Colombia en 2008. Fuente: WEF (2008).

6.2.4.2.2 **Competitividad en las Pymes colombianas**

Para hablar de competitividad en las PYMES de Colombia, es necesario que aclaremos, qué es una PYME:

Con el objetivo de establecer qué tipo de empresas podían acceder a beneficios especiales en materia de crédito, cofinanciación y capacitación, el

Gobierno estableció los criterios básicos para categorizar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Para ser clasificadas dentro de este grupo, la ley 905 de 2004 exige el cumplimiento de los requisitos que se exponen a continuación:

1. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

¿Cuál es el marco legal de respaldo a este sector de la economía?

La ley 905 de 2004 que reformó la ley 590 de 2000, entre otras disposiciones, fija un marco institucional de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, así: “Artículo 3°. Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales (...) El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes”.

¿Esto se ha cumplido?, ¿en qué va la ley Mipyme? Mediante el documento Conpes 3484 de agosto de 2007, se establecieron plazos puntuales al Ministerio de Comercio para que entregue una evaluación de la operatividad de

las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004, y hacer recomendaciones sobre su aplicabilidad.

- Se tendrán que implementar mecanismos alternativos de financiamiento, tales como la compra de cartera en cadenas productivas para el desarrollo de proveedores.
- Se espera una propuesta en la que se le dé prioridad a los planes exportadores de las pymes atendidas por Proexport, en la que se defina una estrategia para la ampliación de las redes empresariales exportadoras.

De acuerdo con cifras de la Asociación Colombiana de micro, pequeñas y medianas empresas (**ACOPI**) tan sólo el 1.8%, que corresponde a las medianas empresas, está preparada para competir.

Por otro lado, según cifras del Centro de Investigaciones Escuela De Finanzas y Comercio Exterior de la Universidad Sergio Arboleda, mientras las exportaciones (US\$ 12.547 millones) de las Pyme de Taiwan corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, las de Corea (US\$18.241 millones) al 40% y las de Italia (US\$ 110.552 millones) al 53%, las de las PYMES colombianas corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones de Colombia.

A esto se le suma que una de las dificultades que más limitan las posibilidades a la hora de competir es el acceso a las tecnologías. De acuerdo con el ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), Diego Molano, “Las pyme no usan tecnologías porque no hay aplicaciones hechas para ellos”. Asimismo, el Ministro TIC indicó que para julio de 2010 sólo el 7% de todas las pymes estaban conectadas a Internet, no obstante, “vamos creciendo, ya vamos alrededor del 11%, pero estamos todavía muy retrasados en penetración de Internet en las pymes”.

Pero, ¿Qué posibilidades reales tienen las pymes en el momento de competir? Según el ex ministro de Comercio Exterior, Jorge Humberto Botero, “las pymes

tienen retos gigantescos, porque les es difícil competir en mercados abiertos. Pero tiene ventajas: son flexibles, se adaptan rápidamente a los cambios y suelen ser bastante eficientes en ciertos procesos”.

Carlos Andrés de Hart, viceministro de desarrollo empresarial asegura que los empresarios extranjeros están interesados en entrar y comprar productos a Colombia por las múltiples ventajas que el gobierno ha venido impulsando. Pero, también, explica el funcionario, una de las ventajas de las pyme colombianas es el valor agregado que le da a los productos.

Las Pyme mantienen su comportamiento en Colombia, como en la mayoría de los países de la región. En 2004 representaban el 96% de las empresas del país, generaban el 66% del empleo industrial, realizaban el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagaban el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo (Velásquez, 2004). Para 2005, la Pyme colombiana representó alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total (Garzón, 2005).

Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52% (Giraldo, 2007).

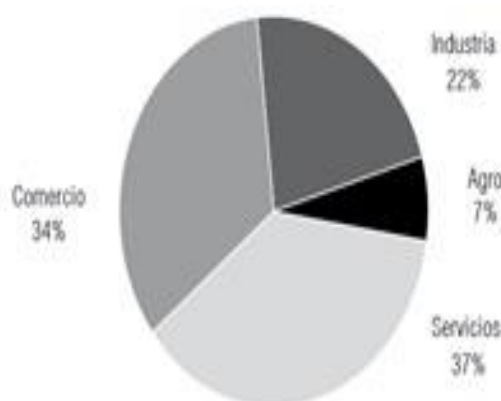


FIGURA Sectores de las Pyme en Colombia. Fuente: Fundes (2003).

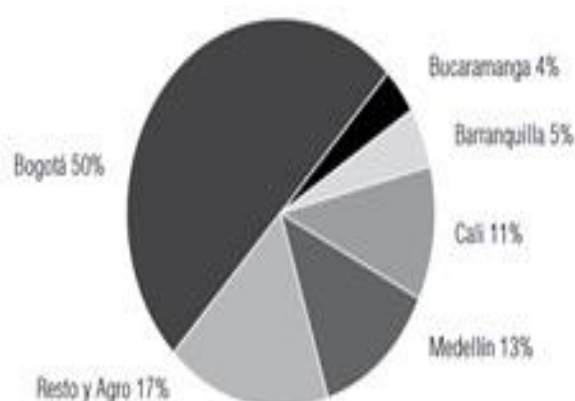


FIGURA Ubicación geográfica de las Pyme en Colombia. Fuente: Fundes (2003).

Innovar para competir en el mercado global

Xavier Sala I Martín, asesor económico del Foro Económico Mundial (FEM) dijo en el marco de un foro sobre competitividad internacional llevado a cabo en Bogotá, la clave para competir en mercados internacionales, se sea una micro o gran empresa es la innovación.

No obstante, la **innovación**, explicó el experto no es sólo crear productos nuevos, sino **mejorar métodos**, el **producto o el proceso**. El caso que recordó el experto fue el de la caja de pizza eléctrica, la cual permite mantener el calor del producto mientras esta es transportada.

Los beneficios medicinales que nuestras abuelas y antepasados le han dado a los productos naturales se han convertido en una industria que hoy mueve en Colombia negocios por 23 millones de dólares. Este novedoso sector promete, más cuando nuestro país puntea por su riqueza en biodiversidad.

De acuerdo con el gerente de Exponat, Carlos Medina, el sector de la salud natural está en auge, las cifras así lo demuestran. De acuerdo con Instituto Alexander Von Humboldt, las ventas relacionadas con los productos naturales pasaron de siete millones de dólares en 2006 a 23 millones de dólares en el 2007.

Medina atribuye los indicadores al interés de las personas por cuidar su salud y a estilos de vida que bogan por vivir naturalmente. Lo que pretende el sector con base en estudios científicos que han demostrado los beneficios de algunas plantas o vegetales no solo pretende ser co-adyudante en el tratamiento de enfermedades sino también en los de belleza. Una de las fortalezas sobre las que el sector se ha desarrollado es el hecho de que Colombia es el segundo país más rico en biodiversidad de especies vegetales y en su región el número uno, ya que cuenta con 100 mil especies, de las cuales cinco mil tienen propiedades medicinales.

La Organización Mundial de la Salud, refuerza las oportunidades en este campo, pues según la entidad más del 80% de la población del mundo sigue utilizando la medicina tradicional como principal recurso para el cuidado de la salud y las plantas son el principal elemento para la elaboración de los productos.

Cien por ciento pyme: La producción ecológica del país está compuesta principalmente por pequeños y medianos productores. De acuerdo con la línea de investigación de Biocomercio Sostenible del Instituto de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt (IAvH), a la entidad -que promueve y fortalece este tipo de proyectos- se han vinculado 1250 iniciativas en seis categorías priorizadas: plantas medicinales aromáticas y condimentarias, flores y follajes, mieles, frutos nativos, fibras y semillas y ecoturismo. Investigaciones recientes del instituto señalan que el 51% de las empresas de biocomercio se encuentran en etapa de 'despegue', el 20% en inversión inicial, el 18% en consolidación, el 10% en expansión, y el 1% en liquidación.

El coordinador de Biocomercio Sostenible, José Antonio Gómez, sostiene que el gran reto de las empresas del sector es la administración y gerencia del negocio. Hoy, los agrónomos, biólogos y líderes comunitarios tienen un perfil muy técnico, la falta de formación contable o financiera no los deja proyectar y les hace perder oportunidades.

De allí la apuesta por el aprendizaje y por llevarlos a un cambio de sus prácticas productivas, que también incluye temas de mercadeo y procesos de estandarización. Para eso el Instituto junto con otras iniciativas del Ministerio de Agricultura está trabajando con entidades que van en esa dirección y son mucho más especializadas como las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas, Acopi y Cinset. Otra de las dificultades es que el negocio está en pleno crecimiento y hay desconocimiento de los mercados porque son productos nuevos y aún es complejo hacer inteligencia, hay poca información de las tendencias locales e internacionales, y del movimiento de las

exportaciones. Sin duda alguna, entonces, la tarea más importante de las PYMES colombianas, es innovar.

El Consejo privado de competitividad de Colombia propone ocho frentes que permitirán conseguir las metas de largo plazo, para que las PYMES se posicionen competitivamente:

1. **Formalización:** la informalidad, tanto laboral como empresarial, en Colombia supera el 55% y no se han logrado reducciones sustanciales en los últimos años. Así mismo, se establece que los costos laborales no salariales en Colombia ascienden al 58%, cifra que debe reducirse para disminuir los incentivos de ser informal. El CPC propone impulsar una ley pro formalización para que de manera transversal simplifique y reduzca sustancialmente las obligaciones tributarias, laborales y contables a las Pyme en sus tres primeros años de existencia.
2. **Ciencia, tecnología e innovación:** en Colombia los insumos necesarios para innovar son escasos, lo que hace evidente que la innovación en el país requiere un ambiente más favorable para el emprendimiento productivo, en particular, capacidad de absorción tecnológica y disponibilidad de capital de riesgo. Con este propósito es indispensable revertir la tendencia decreciente que en la última década presenta el presupuesto destinado a Colciencias.
3. **Infraestructura, transporte y logística:** una de las principales restricciones al crecimiento económico de Colombia es el rezago en infraestructura vial, no solo por los atrasos, sino también por la ineficiencia en los procesos aduaneros y la falta de una industria competitiva de servicios de logística. Es urgente el fortalecimiento institucional del sector creando una Comisión de Regulación que, tal como ocurrió en el sector eléctrico, gracias a la estabilidad y una adecuada regulación, logre atraer la inversión local y extranjera en las cuantías requeridas.

4. Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC): este sector presentó un crecimiento de 6,4%, tasa de crecimiento representativa entre 2002 y 2008. Sin embargo, aún existe una brecha digital en el acceso a bienes y servicios relacionados con TIC, lo que hace necesario focalizar políticas que permeen los beneficios de estos servicios. Una de las propuestas que presenta el CPC está dirigida a ampliar los niveles de bancarización a través de banca móvil y a reducir significativamente los elevados costos de acceso a la banda ancha, que impide su masificación en las Pyme y en los hogares de estrato medio.

5. Educación: la cobertura de educación preescolar en Colombia es la más baja de los países de referencia, hecho que limita de entrada el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de los niños. La alta prevalencia de anemia en menores de cinco años y mujeres embarazadas en Colombia preocupa por su relación con retrasos en el desempeño intelectual, baja productividad y bajo desarrollo económico y social de las personas.

6. Bancarización y asignación eficiente del ahorro: el sistema financiero colombiano se ha fortalecido y mantenido un crecimiento destacable durante los últimos dos años, al lograr avances sustanciales en los indicadores de bancarización, el crédito, los activos y el mercado de capitales. Los retos se concentran en ampliar el acceso al crédito a las Pyme y mantener la dinámica de colocación de bonos privados en el mercado.

7. Sistema tributario: las tarifas de los impuestos corporativos y de los procedimientos tributarios (más engorrosos) continúan siendo considerablemente más altas en Colombia que en el promedio mundial. A pesar de que Colombia ha avanzado significativamente en materia de simplificación y acceso al sistema tributario nacional, todavía hay mucho camino por recorrer. El sistema tributario colombiano continúa generando distorsiones por concepto de tratos preferenciales y sobrecargas tributarias.

8. **Justicia:** pese al aumento de los recursos públicos dirigidos al sector, el tiempo y los costos incurridos para hacer cumplir un contrato continúan obstaculizando la competitividad del país. Aunque la productividad media por juez ha mejorado en los últimos dos años, esta última todavía no es suficiente para satisfacer la demanda de justicia que existe en el país. Es fundamental implementar la oralidad en el régimen civil y comercial, un procedimiento expedito para las pequeñas causas y los ejecutivos hipotecarios (Gómez, 2009).

PYMES ganadoras del Reconocimiento Misión Pyme 2012, en la región de la Costa Caribe Colombiana

SAURIOS LTDA: buen desempeño y creencia en lo autóctono

Hace 22 años nació en Montería, Córdoba, Saurios Ltda., una planta de producción de salsas y embutidos que en un principio fue proveedor exclusivo de los reconocidos restaurantes La Bonga del Sinú. De la mano de Katia Rodríguez, profesional en Ciencia y Tecnología de Alimentos, se orientan desde los procesos de producción hasta las negociaciones. Hoy en día hacen presencia en grandes superficies con productos como el tradicional suero costeño.

Uno de los factores que han permitido el éxito en esta compañía es la integración hacia atrás de la cadena de producción, proceso que comienza con una minuciosa selección del ganado y termina en el buen servicio a la mesa.

Debido al auge de La Bonga del Sinú, desde hace cuatro años existe una nueva planta de carnes, que da empleo a 50 personas. Lo que sigue ahora es montar una línea de producción de carnes frías típicas de la región, con la cual esperan llegar a muchos más paladares, y resaltar la calidad que tienen los productos autóctonos de su región.

HERRAJES ANDINA S.A.S.: compromiso y planeación estratégica

Desde 1996, Herrajes Andina fabrica estructuras metálicas, a la vez que brinda servicios de galvanizado y mantenimiento. Su negocio: la transformación del acero, el bronce y el aluminio en productos prediseñados por el cliente o en nuevas líneas para la industria. Hace 12 años emprendieron una nueva etapa, al reformular su estrategia y enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de los procesos, productos y respuestas a los clientes.

Para Orlando Astrálaga, gerente de la compañía, la principal fortaleza es su equipo de trabajo, compuesto por 80 colaboradores. La empresa cuenta con la norma ISO 9001:2000 para certificar sus procesos. Los retos no han sido ajenos a su quehacer diario, especialmente los relacionados con las exigencias y reglamentaciones del sector, que siempre han cumplido de manera oportuna.

MINKA CONSTRUCCIONES LTDA: cultura de buenas prácticas

Minka Construcciones LTDA es una empresa de ingeniería que se especializa en ofrecer servicios para el sector del gas natural. Su característica es trabajar bajo los conceptos de eficiencia y eficacia, con excelentes estándares de calidad y la divulgación de las ventajas de este recurso como fuente de energía limpia.

Gracias a esa visión, Minka Construcciones ha contribuido a mejorar la calidad de vida de las distintas poblaciones en las que interviene, como en Ciénaga, Magdalena, donde también atienden a empresas comerciales e industriales.

Desde 1988 la ingeniera civil Mónica Mercedes Martínez es la responsable de orientar los diversos proyectos que ejecutan sus 65 colaboradores, sin dejar a un lado su compromiso de respetar el medio ambiente. La decisión de independizar el manejo económico del técnico les ha permitido cumplir con todos los parámetros establecidos por los clientes en cada proyecto. Dentro de sus propuestas se destacan la garantía de conexiones y asistencia técnica segura, cobertura, desarrollo sostenible, y atención personalizada al usuario.

6.2.4.2.3 ***La competitividad en las Pymes del sector alimentario***

La alimentación como necesidad básica del ser humano es un mercado que debe tener unas condiciones esenciales de sanidad para el consumo de las personas.

Las Pymes del sector alimentario es uno de los sectores más afligido actualmente, debido a la serie de políticas y normas que se requieren para su apertura y funcionamiento.

De otro lado, es bastante compleja la realidad colombiana, donde es evidente que las Pymes que fabrican alimentos no alcanzan a cumplir los requisitos sanitarios, debido a:

- poca asistencia técnica a los microempresarios
- baja capacidad crediticia
- desconocimiento total de las normas sanitarias
- falta de idoneidad en procesos productivos.

El gobierno, debe mejorar las condiciones productivas y de gestión de calidad alimentaria de las pymes que fabrican, procesan, elaboran, transportan, distribuyen y comercializan materias primas y productos terminados para el consumo humano.

Julio Sánchez-Martínez, nos comenta que “cualquier estrategia de apoyo a la productividad y competitividad empresarial debe incluir entre los temas a atender a las necesidades insatisfechas de crédito al desarrollo, especialmente por las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto urbanas como rurales. Estas necesidades de crédito y asistencia técnica, siendo muy urgentes e importantes, no son suficientemente satisfechas por ninguna entidad pública o privada. De ahí que sea preciso formular políticas y articular un sistema de financiamiento y de asistencia técnica al desarrollo productivo (y como parte del mismo, destacar entidades de banca de desarrollo) que privilegie a las

empresas con mayores dificultades para acceder al crédito y a la asistencia técnica necesarios para elevar su productividad y mejorar su competitividad”.

Estar de la mano de las pequeñas y medianas industrias es otro de los objetivos de las instituciones de educación superior, como por ejemplo la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. Una extraordinaria demostración de esta propuesta se tiene en los avances que Distribuidora Chocomatic mostró en sus propósitos de sustituir materia prima importada por componentes nacionales a los fines de elaborar su producto bandera “Chocomatic”. Con una pequeña inversión cercana a los cuatro millones de bolívares, FUNINDES y Distribuidora Chocomatic suscribieron un acuerdo para que en los laboratorios de alimentos de la Unidad de Laboratorio Subsección Desarrollo de Producto de la Universidad Simón Bolívar se realizara las investigaciones tendientes a desarrollar un producto eminentemente nacional que permita eliminar las importaciones correspondientes.

El producto a lograr debía tener las siguientes características: polvo color marrón, aroma agradable típico del chocolate, con granulometrías de >40% entre 20 y 50 mesh, soluble fácilmente en agua caliente y con una humedad de alrededor del 3%.

El producto final debe ser presentado en empaques deben estar bien cerrados y almacenados en un lugar seco. El Laboratorio de Alimentos de la Universidad Simón Bolívar tiene como objetivo principal estudiar, sistematizar y generar conocimientos del más alto nivel en áreas relacionadas con la Ciencia de los Alimentos y realizar proyectos de investigación originales en esta área y en otras áreas vinculadas y de manera independiente. Desde 1986 la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar, FUNINDES, sirve de vínculo entre las capacidades de la Universidad y las necesidades de desarrollo tecnológico de los distintos actores públicos y privados que generan riqueza y bienestar al país hermano.

Se puede decir, además, que la competitividad está en función de la capacidad del empresario de gestionar; entendida ésta como la capacidad de involucrarse

en todos los ámbitos requeridos, el negocio en campos como: Empresarial, Financiero, Comercialización, Producción, Tecnológico. En términos simbólicos se expresa en la siguiente ecuación:

$$CM = f(Ge; Co; Gf; P; T) + E$$

En donde:

CM = Competitividad de las PYMES

Ge = Gestión Empresarial

Co= Gestión de la Comercialización

Gf = Gestión Financiera

P = Producción

T = Tecnología

E = Entorno o factores exógenos relacionados con la meta economía.

LAS ECUACIONES DE COMPORTAMIENTO

Las ecuaciones de la gestión empresarial.

$$1. Ge = f(Es, Cr, Cn, Pe) ; Es, Cr, Cn, Pe, rrrh > 0$$

Gestión Empresarial	Ge	1- Escolaridad del empresario.	Es
		2- Experiencia productiva.	Ep
		3-Conocimientos sobre el negocio.	Cn
		4- Proyección Estratégica	Pe

La ecuación lo que dice es que la Ge está en función de la escolaridad del empresario (Es), experiencia productiva (Ep), conocimientos sobre el negocio (Cn) y, la proyección estratégica (Pe).

La función de la gestión comercial.

$$(2) Co = f(Tm, Tc, Pp, Fv) Tm, Tc, Pp, Fv > 0$$

Gestión Comercial	Co	1-Tipo de mercado en el que opera.	Tm
		2- Tipo de Cliente	Tc
		3- Política de Precios	Pp
		4- Formas de Ventas	Fv
		5- Experiencia de Mercado	Em

Esta ecuación explica que la comercialización está en función del tipo de mercado en el que opera la empresa (Tm), el tipo de cliente al cual orienta su producción (Tc), las políticas de precio que aplica a sus clientes (Pp), de las formas de ventas (Fv) y, Experiencia de Mercado (Em).

La función de la gestión financiera.

(3) $Gf = f(Tf, Tp, Tr, Pi)$ $Tf, Tp, Tr, Pi > 0$

Gestión Financiera	Gf	1- Formas de financiamiento	Ff
		2- Tipo de proveedor de materia prima.	Tp
		3- Tipo de registros	Tr
		4- Pago de impuestos que paga (Ventas)	Pi

Esta ecuación describe la dependencia de la Gf de las formas de financiamiento a la que accede (Ff) el empresario PYMES, la cual puede ser crédito bancario, familiar, de amistades o donaciones. También esta en función del tipo de proveedores de la materia prima (Tp) los cuales pueden ser empresas grandes, otras PYMES, distribuidoras comerciales a las cuales puede comprar a contado o a crédito la cual consideramos otra forma de financiamiento. La idoneidad de los controles contables expresado en el tipo de registros que lleva (Tr) implica reconocer el rol de llevar una contabilidad formal como un control financiero idóneo por excelencia. El pago de impuestos (Pi) principalmente el de ventas, en cuanto este representa un financiamiento a corto plazo ya que el empresario al retener este recurso puede utilizarlo para apalancarse o simplemente ganar tasas de interés en el tiempo que tarde para devolver el dinero al fisco.

Incorporando las dependencias tendríamos:

ECUACIONES TECNOLÓGICAS

La función de la producción y la tecnología se considera constante en el corto y mediano plazo, justificado en que las modificaciones en estas variables no son de forma inmediata ya que el empresario generalmente responde a cambios en la demanda de mercado y no ha una cultura de innovación constantes. Razón por cual solamente se enuncian.

(4) $P = \text{Ceteris Paribus}$

(5) $T = \text{Ceteris Paribus}$.

ECUACIONES INSTITUCIONALES O LEGALES

La función de entorno se considera constante en el corto y mediano plazo. No obstante, la ecuación institucional es la que hace referencia a la meta economía y se refiere al conjunto de instituciones públicas y privadas que afectan en forma directa y/e indirecta la competitividad empresarial. Un ejemplo de ello es el rol de los Bancos Centrales o Autoridades Monetarias que al definir políticas restrictivas o expansivas afectan la competitividad empresarial al crear un spread de intermediación que afectan el sistema de precios y con ello crean condiciones favorables o adversas al empresario.

Por fines de simplificación del modelo supondremos que esta se mantiene constante.

ECUACION DE DEFINICIÓN O IDENTIDAD

En general se establece la identidad de la competitividad de empresarial de la siguiente manera:

$$(7) CM = \sum(Ge;Co;Gf;P;T;E)$$

En donde se establece que la competitividad empresarial es la sumatoria de las Ge , la Co , la Gf , la P , la T y, el E .

ECUACIONES DE EQUILIBRIO MOVIL

Adoptamos las que propone Camilo Dagún (1986) siguiente:

$E = Ceteris Paribus$

$$P_t = Z_{t-1}$$

Esta ecuación es denominada de retardo de tipo lundbergiano la que expresa las expectativas de los empresarios con respecto al nivel deseado de la producción P en el período $t-1$. Es decir, la demanda Z_{t-1} induce los planes de producción en el período t (Dagum: 1986).

6.2.4.4 Análisis de los modelos de competitividad en las PYMES

6.2.4.4.1 Modelo de competitividad basado en el conocimiento

El conocimiento es parte fundamental de cualquier desarrollo y más si buscamos la consecución de objetivos sólidos que nos permitan ubicar nuestra organización en el peldaño más alto, A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma necesita de personal competente que enfrente constantemente los desafíos que generan los cambios en ella.

La competitividad relacionada con el conocimiento coloca a prueba la hermandad entre la experiencia que pueden generar los años y lo importante con son conocimiento evolutivos, este fusión puede significar la solidificación de cualquier ente ya sea privado o gubernamental.

Los organismos públicos y privados que fomentan la creación de clústeres, inciden en la necesidad de determinar los ejes de competitividad que se pueden aprovechar en cada uno de ellos. El caso del clúster del software que emerge del de tecnologías de información, es de entre todos uno de características especiales, puesto que el personal que en él labora debe contar

con capacidades técnicas que exigen un cierto conocimiento y formación en el área lógica-matemática de las ciencias computacionales.

El compromiso gerencial y la fuerza de las estrategias implementadas generar valor y a su vez afectan positivamente a la competitividad de la misma. La existencia de mecanismos que fomenten la “Innovación”, las actividades de “I+D” y por consiguiente la adquisición de “Propiedad Intelectual”, influye determinantemente en generar mayor valor agregado y por consiguiente mayor competitividad en las empresas productoras o que ofertan algún servicio.

6.2.4.4.2 Modelo matemático de competitividad para PYMES

La globalización de las economías ha evidenciado problemas de competitividad en las PYME'S. El modelo permite determinar el nivel de productividad y competitividad de un sector empresarial o de una PYME y contribuye al tratamiento de dicho problema.

El modelo se fundamenta en las más relevantes variables globales y los parámetros internacionales de productividad y competitividad y responde al perfil de una empresa de categoría mundial, capaz de competir internacionalmente con sus similares. Para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial. El modelo se inicia considerando 86 variables y 11 factores, y concluye determinando las 16 variables más relevantes de los problemas de productividad y competitividad.

El Modelo Matemático permite en forma gráfica y comparativa determinar el nivel de competitividad de la empresa o del sector objeto de estudio.

6.2.4.4.3 Modelo de gestión del Premio PYME de Chile

La evolución de las organizaciones está directamente relacionado con la gestión organizacional, el cómo te proyectas como empresa, como buscas los

espacios sólidos de los mercados para generar sostenibilidad, estos son factores fundamentales que inciden en desarrollo empresarial.

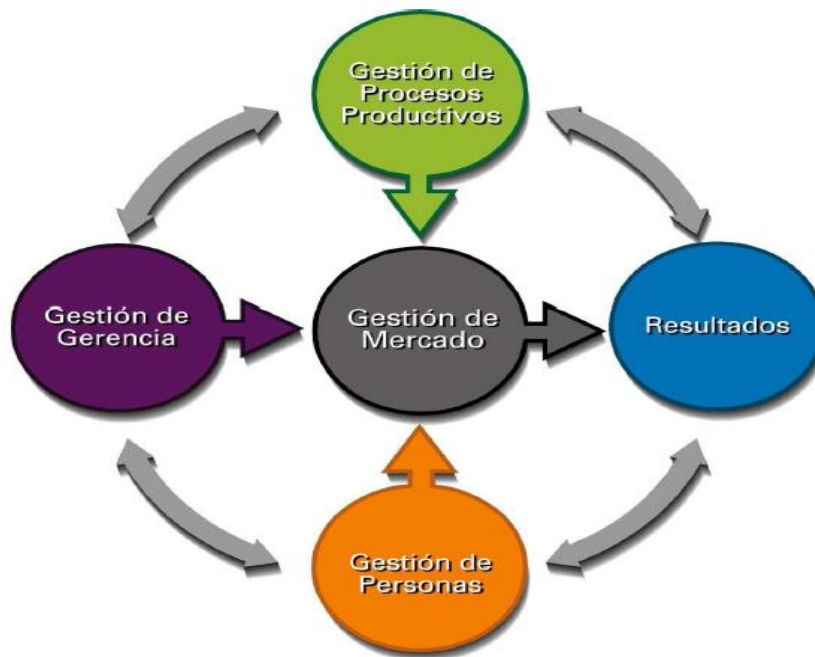
Este modelo, nos dice que las empresas que marcan la diferencia y que logran sobrepasar la barrera de la competitividad son aquellas que no piensan en competir, para estas empresas la competencia pasa a un segundo plano, ya que su evolución y esencia está directamente relacionada con la satisfacción de sus clientes, la generación de valor a sus productos o servicios finales, y sobre todo a la innovación.

Los modelos estructurados direccionados a la captación de consumidores cambian constantemente; estos mercados, amplían sus necesidades más rápido de lo que los grandes gerentes pueden desarrollar estrategias para fidelizar, es ahí donde las grandes estrategias marcan la diferencia “no esperar el cambio, evolucionar antes de”, para así generar una ventaja tanto comparativa como competitiva que garantice una sólida participación en los mercados objetivos.

Este modelo, tiene como principios:

- **Enfoque sistémico:** reconoce las diversas interacciones e integración de todos los procesos de la empresa.
- **Liderazgo:** líderes comprometidos e involucrados que conducen su negocio con una visión estratégica y toman decisiones basadas en información relevante.
- **Enfoque de mercado:** conoce y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, de modo de satisfacer sus requisitos.
- **Resguardo y participación del personal:** entiende que las personas, en todos los niveles, representan la esencia de la empresa y su compromiso posibilita que sus capacidades y habilidades permitan lograr sus objetivos.

Modelo de Gestión Premio PyMe



El Modelo de Gestión Competitiva del Premio PYME Chile, considera cinco criterios, los que constituyen los pilares fundamentales en torno a los cuales confluyen los elementos de gestión o prácticas para conducir a la empresa en la consecución de sus objetivos, y que les permitirá aumentar la calidad de su gestión y alcanzar mayor competitividad.

Criterio 1: Gestión de Gerencia

Criterio 2: Gestión de Mercado

Criterio 3: Gestión de Personas

Criterio 4: Gestión de Procesos

Criterio 5: Resultados

6.2.4.4.4 Modelo nacional para la competitividad de micro y pequeñas empresas de México

La ubicación geográfica es un factor fundamental en la evolución de las organizaciones México es un país el cual posee una diversidad de naciones

potencias mundiales a sus alrededores, siendo esta una ventaja comparativa con los países con iguales o incluso mejores niveles de desarrollo.

México tiene fama de “maquilar”, este país posee una participación estadounidense a gran escala, los productos son fabricados en tierras rancheras, y son empacados y etiquetados en tierras norteamericanas. Este tipo de negocio aumenta la generación de pymes, ya que el mercado siempre estará en constante inversión, contando con materia prima económica, mano de obra económica e instalaciones económicas, las condiciones indican inversión a gran escala.

Para desarrollar la industria, la Secretaría de Economía diseñó en 2002 el Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), con siete estrategias, que van desde el diagnóstico hasta el apoyo para el desarrollo de proyectos de las empresas.

PROSOFT, con sus limitaciones, ha permitido a los empresarios desarrollar proyectos para remediar carencias tecnológicas y organizativas así como mejorar los procesos productivos de las compañías. En 2004, el presupuesto erogado por el programa sobrepasó los 13 millones de dólares.

En 2005 el monto distribuido aumentó a más de 18 millones de dólares. Y el número de proyectos se incrementó de 68 en 2004 a 81 en 2005.

Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

Un Enfoque al Desarrollo del Modelo de Negocio



6.2.4.6 Selección del modelo de competitividad para aplicar

Para el desarrollo investigativo de este trabajo de grado, decidimos implementar una metodología que utiliza el valor agregado y la generación de ventajas competitivas como bases sólidas para el lanzamiento de nuevas marcas, o servicios a ofertar. **El modelo de gestión competitiva del Premio PYME de Chile**, es nuestro foco investigativo ya que reúne las cualidades antes mencionadas. Sin duda alguna, la economía chilena muestra resultados positivos, respecto al tema de productividad y competitividad. Además, escogimos este modelo, ya que se adapta a la estrategia y estructura organizacional de la PYME, objeto de estudio.

El Premio PYME de Chile de Gestión Competitiva, considera la importancia en el desarrollo nacional de la creación de pequeñas y medianas empresas, la generación de empleos y el desarrollo sostenible son sus principales pilares de instauración, a su vez la creciente existencia de mercados actuales que obligan

a las pymes a encontrar apoyo en estrategias para lograr vencer el cambio de reconocimiento y puedan generar su espacio solido en el mercado aumentando la confiabilidad de sus clientes, proveedores, trabajadores e inversionistas. El principal objetivo de esta metodología es generar una conciencia de evolución constante, generar bases sólidas al crecimiento organizacional, es decir; impactar de forma positiva el pensamiento de mejora continua en todos los procesos de la empresa.

Reconocer los enlaces importante del flujo productivo es el principal factor del éxito, por su parte está directamente relacionado con la implementación de estrategias solidas que aporten y generen valor a la cadena de suministro, el liderazgo, el enfoque del mercado, la verdadera participación del personal en la toma de decisiones administrativas, son engranes que pertenecen a esta potente herramienta organizacional, la evaluación constante de sus procesos, la mejora continua de los mismos son componentes que no garantizan pero si profundizan el cuerpo estructurado de cualquier organización. En el capítulo 10 de este trabajo de grado, aplicamos este modelo a la PYME objeto de análisis.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Calidad de producto: es la capacidad de producir satisfactores (sean [bien económico](#) o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de

competitividad para describir una situación de aumento de los costos de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Conformidad: Cumplimiento con un requisito.

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Innovación: Innovación significa literalmente innovar. Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, [inventos](#) y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la [difusión](#).

Inocuidad alimentaria: La inocuidad de un alimento es la garantía de que no causará daño al consumidor, cuando sea preparado o ingerido y de acuerdo con el uso a que se destine. La inocuidad es uno de los cuatro grupos básicos de características que junto con las nutricionales, organolépticas y comerciales componen la calidad de los alimentos.

Mejora continua: Actividades secuenciales que buscan optimizar los procesos dentro de una organización.

Mejora de la calidad: Actividades que buscan la optimización continua de los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Modelos: representación de procesos, o sistemas que conforman un conglomerado mayor o supra-sistema, que pretende el análisis de interacción de ellos, a fin de mantener una relación flexible que les permita cumplir su función particular y coadyuvar para cumplir la función del supra-sistema. El resultado pretende proponer métodos para fortalecer los elementos y los

procesos de interacción para la [pervivencia](#), fortaleciendo cíclicamente el supra-sistema.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Procedimiento: Método específico para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Procesos: Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas.

Productividad: Es la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la [tecnología](#) (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores ([capital humano](#)), así en países industrializados los empleados pueden producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatiza parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías.

Satisfacción del cliente: Perfección del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas con respecto al producto o servicio obtenido.

Servicio: Función o prestación desempeñadas por una organización y su personal.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de gestión: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para dirigir y controlar una organización basada en la filosofía organizacional.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para controlar y dirigir una organización con respecto a la calidad.

Sistema integrado de gestión: Básicamente un Sistema Integrado de Gestión (SIG) tiene que ver con todos los aspectos de la organización, desde el *Aseguramiento de la Calidad* del producto e incremento de la satisfacción del cliente, pasando por el mantenimiento de las operaciones dentro de una tema de *prevención de la contaminación* y el *control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional*, logrando con ello la meta de ser socialmente responsable.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 Nivel de Investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria –descriptiva, ya que permite obtener un conocimiento global de la organización, para así analizar el impacto del diseño, fabricación y comercialización de un nuevo producto, en el nivel de competitividad que tiene la empresa.

7.2 Método de Investigación

Para realizar esta investigación se utilizaron los métodos inductivo y deductivo, ya que se partió de un análisis interno y externo de la empresa, para compararla con sus homólogas en el mercado; luego tomamos lo general, como es el Modelo de Gestión Competitiva del Premio Pyme de Chile; a lo particular como es la aplicación del mismo a la empresa objeto de estudio, basado en las generalidades y principios de este modelo.

7.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información

La información necesaria para lograr esta investigación se extrajo de las siguientes fuentes:

7.3.1 Fuentes primarias: Estas estuvieron conformadas por la gerencia y cada una de las personas involucradas en los procesos de la empresa.

7.3.2 Fuentes secundarias: Se extrajo información de documentos utilizados por la empresa los cuales intervienen directamente en la gestión administrativa y en la fabricación del producto.

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

7.3.2.1 La Entrevista

Las entrevistas fueron de tipo no estructurada y se dirigieron a la gerencia de la organización, quien nos facilitó información apropiada con respecto a conocimientos y compromisos de la empresa con la gestión de la calidad, direccionamiento estratégico, información corporativa y descripción de procedimientos y procesos involucrados en la prestación del servicio.

Además el dialogo con algunos especialistas en el tema (Docentes de la Facultad), ayudó al fortalecimiento del análisis de incidencia, objeto central de este trabajo de grado.

7.3.2.2 Observación directa

Se observaron cada uno los procedimientos alternos, que intervienen en la fabricación del producto.

8. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD

8.1 Generalidades

En esta etapa, podemos conocer la ruta estratégica que la empresa está siguiendo, la cual se basa en lo que la organización quiere ser; qué imagen desea mostrar como empresa y la forma en la cual desea que la vean aquellos que más le importan: los clientes, empleados, socios, proveedores, competidores y la comunidad que le rodea.



Logo de la marca institucional

8.1.1 Misión Empresarial

“Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de las mejores salsas para la gastronomía, conservando constantemente, el sabor casero que nos caracteriza; con altos niveles de calidad y talento humano competente.”

8.1.2 Visión Estratégica

“Para el año 2015, *Salsas D' la Abuela*, se proyectará como una empresa líder en la elaboración de las mejores salsas para la gastronomía a nivel regional y nacional.”

8.1.3 Objetivos Corporativos Estratégicos

En armonía con la política de calidad total de la empresa, ésta, quiere direccionarse en las siguientes perspectivas:

❖ ***Perspectiva Estratégica***

- ✓ Posicionar la marca, como líder en participación del mercado, mediante la conservación del sabor casero que caracteriza la salsa de ajo natural que la empresa.
- ✓ Explorar nuevos segmentos de Mercados: Grandes superficies, Canal Institucional y Canal TAT (tienda a tienda).
- ✓ Estar atentos a la voz de sus clientes internos y externos, para satisfacer en la medida de lo posible, sus requerimientos; así mismo como relacionarse mutua y beneficiosamente con los proveedores, a través de alianzas estratégicas que generen valor a los procesos y productos.

❖ ***Perspectiva Operativa***

- ✓ Desarrollar planes de mejora continua en el proceso de fabricación, basados a los requisitos generales de la gestión de calidad y la seguridad e inocuidad alimentaria (alimento libre de peligros químicos, físicos o microbiológicos para la salud humana).

❖ ***Perspectiva Social***

- ✓ Elaborar un plan de desarrollo humano, para los empleados, respecto a la capacitación y formación académica titulada, para que también motiven a la comunidad, en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida, a través del ingerir productos naturales y la alimentación saludable.

❖ **Perspectiva Económico-Financiera**

- ✓ Generar sostenibilidad y rentabilidad, a través del aumento de utilidades, mediante el crecimiento constante y firme durante el año, aumentando los niveles ventas.

8.1.6 Filosofía y Cultura Corporativa

Historia de la empresa

Productos Alimenticios De La Abuela, surgió de la idea de los hermanos: Efraín, Oscar y Dimas Pantoja Palacio; los cuales tenían un Restaurante en Puerto Colombia (Atlántico), en el cual servían con sus platos la salsa ajo (receta de su abuela materna, de origen Libanés) y se percataron de la gran demanda entre sus clientes y decidieron a partir del 5 de junio de 2008, iniciar la producción para comercializar voz a voz (entre personas conocidas).

Con el tiempo, la demanda se extendió al mercado tradicional (Mini-markets, Panaderías, Delicatesen, Carnicerías y algunos restaurantes), para luego comenzar a ingresar al mercado de las grandes superficies.

Bajo su consigna o lema institucional: ***Al Natural***, la empresa con su producto estrella: ***Salsa de Ajo Natural “D’La Abuela”***, promueve el ingerir alimentos de origen natural, para llevar un estilo de vida saludable y ha incursionado en algunas de las cadenas de supermercados de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

Actualmente, cuenta con cuatro productos en seis referencias, y se están ingresando cuatro productos más para completar 10 referencias a presentar en su portafolio de propuestas de valor, para el mercado tradicional y el de grandes superficies.

Como proyectos tienen, el ingresar a todas las grandes superficies a nivel regional y nacional, ingresar en el mercado institucional y mayorista (TAT) con sus productos en sachet (sobre pequeño), analizando también la posibilidad de

exportar, con las oportunidades que podrían ofrecer los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes.

Clima Organizacional

Podemos definir el clima organizacional de la empresa, como una atmósfera armónica y agradable, en donde la gente trata de mejorar su trabajo y hacerlo lo mejor que puedan; haciendo que sus objetivos personales, se alineen con los objetivos corporativos. “De esta forma, todos pueden ganar”, según lo que nos dice Dimas Pantoja, Gerente de la PYME.

Este clima, es motivado por la gerencia, que busca ayudar en lo posible a los empleados, en sus diferentes esferas de acción.

Comunicación

Las comunicaciones internas organizacionales, entre los empleados administrativos, se hace a través del correo electrónico, vía telefónica y/o personalmente.

Y las comunicaciones externas, con fines informativos a toda la comunidad empresarial, se informan mediante un tablero acrílico que está ubicado en un lugar visible, entre el área administrativa y la de producción; en donde se plasman los compromisos semanales en cuanto a ventas (área comercial) y el blanco de la producción (por pedidos).

Compensación y Beneficios

Sabemos, que una de las principales motivaciones en el talento humano, es el salario.

En Productos Alimenticios De La Abuela, como una pequeña empresa (PYME) que trabaja bajo pedidos de los diferentes puntos de ventas que hay en la región; el salario de los trabajadores, varía dependiendo de su cargo en la

empresa. La forma de compensación por salarios de la empresa, se distribuye de la siguiente manera:

Empleados Administrativos: trabajan con salarios fijos.

Trabajadores del área comercial (*impulsadores-vendedores*): tienen salarios básicos más comisiones por venta y bonificaciones.

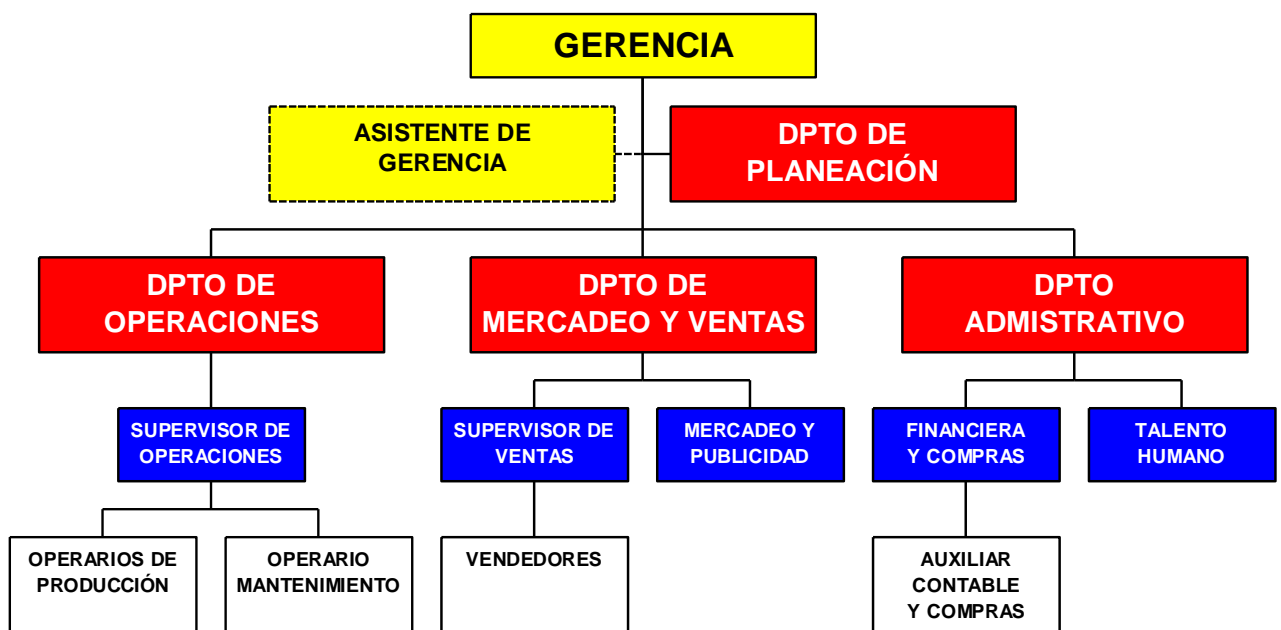
Empleados que laboran en el área de producción:

(Operarios de producción): Se les paga un salario, por días laborados.

(Operarias peladoras de ajo): Se les paga por caja de ajo pelada y se les da alimentación (almuerzo), por los días que se requiera su trabajo.

Estilo de Dirección

La forma, como se administra la empresa, es convencional; a través de los conductos regulares que se siguen en el organigrama:



8.1.7 Competencias Esenciales

Son las destrezas y habilidades que hacen que la empresa sea diferente de las demás. Podemos identificar las competencias de la organización, a través del método del árbol de competencias:

❖ RAICES: RECURSOS INTANGIBLES

✓ Principios y Valores Corporativos

La cultura organizacional de Productos Alimenticios De La Abuela, busca alcanzar los objetivos, cumplir la misión y superar su visión. Se desarrolla dentro del marco de los valores que se describen a continuación:

- **Respeto:** El respeto a los demás es un valor básico que nos induce al trabajo en equipo, cordialidad, buenas relaciones, confianza y buen ambiente de trabajo, que nos permite desempeñarnos en un medio ideal; donde se tiene en cuenta la pluralidad de ideas y pensamientos en beneficio de la empresa y su entorno.
- **Responsabilidad:** Asumir la consecuencia de nuestros actos es uno de los valores fundamentales para el posicionamiento de nuestra empresa, por ende, la seriedad con que nos desempeñemos fortalecerá las relaciones con nuestros clientes internos y externos; además de contribuir a la credibilidad de nuestra organización.
- **Honestidad:** Es un valor que hace referencia a la rectitud, honorabilidad y transparencia con que se debe actuar en todas las operaciones internas y externas de nuestra organización.
- **Calidad:** Es el grado de conformidad y valor que los clientes le dan a nuestro producto y que, por tanto, están dispuestos a pagar un precio por él. La calidad debe caracterizarnos en todo momento y así contribuimos con la fidelización de nuestros clientes.
- **Disposición a los clientes:** Los clientes son una prioridad para Productos Alimenticios De La Abuela; es por eso que, en nuestro actuar, estaremos a disposición de los clientes para atender sus requerimientos, sugerencias y brindarles momentos de felicidad con los propuestas de valor que ofrecemos.
- **Compromiso:** Es un valor de vital importancia en el crecimiento, estabilización y posicionamiento de la empresa; esto a través del

cumplimiento de las responsabilidades y deberes; poniendo todo de sí hasta el punto de superar las expectativas en las tareas que se emprenden en cada una de las áreas.

✓ **Calidad de los Recursos Humanos**

La organización cuenta con personal entrenado para la labor que realizan; sin embargo para el posicionamiento competitivo que se desea tener, se requiere más capacitación en manipulación de alimentos y en la elaboración de la salsa de ajo, por parte de los empleados del proceso de producción y en general, en las diferentes actividades del resto de empleados de la empresa.

Además de esto, también la gerencia quiere mejorar los salarios de los empleados de producción, para que puedan estar más motivados y esto, se refleje en la productividad del proceso.

✓ **Experticia**

Se cuenta con personal con experiencia en tiempo y en labor; que contribuyen en gran manera para que la empresa haya alcanzado e incursionado en poco tiempo, el mercado en el cual ha incursionado.

❖ **TRONCO: RECURSOS TANGIBLES**

✓ **Infraestructura**

La empresa, cuenta con una planta propia, ubicada en la Carrera 5 No. 6-22, en el municipio de Puerto Colombia, Atlántico.

✓ **Vehículo**

La organización, posee un automóvil, tipo Van, en la cual se hace la distribución de pedidos y comercialización del producto, en sus diferentes canales de servicio.

✓ **Materia Prima**

Las entradas de materia prima que posee la compañía, corresponden a los bultos de ajo, bultos de sal, bultos de limón y galones de aceite vegetal, requeridos para los lotes de producción necesarios para satisfacer la demanda de pedidos.

✓ **Planta, Maquinaria y Equipo**

La empresa, tiene para el desarrollo de sus procesos y actividades, los siguientes equipos:

- Máquina peladora,
- Exprimidora industrial,
- Licuadora industrial,
- 2 Neveras para refrigeración de producto terminado
- Loteadora (para colocar el número de lote en los envases)
- Selladora de termo-encogibles.

✓ **Tecnología**

La firma está en proceso de adquisición de nuevos equipos, para mejorar su tecnología existente.

Entre los activos que se desean adquirir están, los siguientes:



Cuarto Frío: Para optimizar la refrigeración del producto terminado.



Máquina envasadora de pastosos tipo sachet:

Para incursionar con fuerza y competitividad en el mercado de los Hoteles, Restaurantes, y el más

importante para la empresa: el mercado mayorista que surte las tiendas.



Máquina envasadora de pastosos: Para envases de 100 a 1000 ml.



Selladora de Banda Continua con Fechador

✓ **Innovación**

La barrera más importante que tiene la empresa para acceder al mercado mayorista, es que no se cuenta con presentaciones de sus productos en menor peso o volumen; porque a pesar de que a los clientes les gusta el producto, solicitan una presentación más pequeña (tipo sachet), debido a que un grupo de sus clientes no tienen la capacidad de compra, para las presentaciones actuales.

Debido a esto, queremos innovar en su producto estrella: la salsa de ajo natural, con una presentación en sachet, o en sobres; para que un mayor número de personas, puedan tener accesibilidad a la propuesta de valor.

❖ RAMAS: SEGMENTOS – CLIENTES

Los segmentos de mercado actuales, están distribuidos de la siguiente manera:

- Canal Mayorista: Supermercados
- Canal Minorista: Panaderías, Carnicerías, Fruterías, Droguerías y Tiendas de barrio.
- Venta al Menudeo: Puntos directo de venta en casas y en la empresa.

❖ FRUTOS: PROPUESTAS DE VALOR

Los productos de la empresa, son a base de ajo y contienen ingredientes

naturales, sin aditivos. Esto hace que sea una receta casera, que da un sabor casero, el cual caracteriza a la marca y les hace diferentes de la competencia.

Salsa de Ajo Tradicional

(220 g y 420 g)



Salsa de Ajo Tradicional Tamaño Institucional

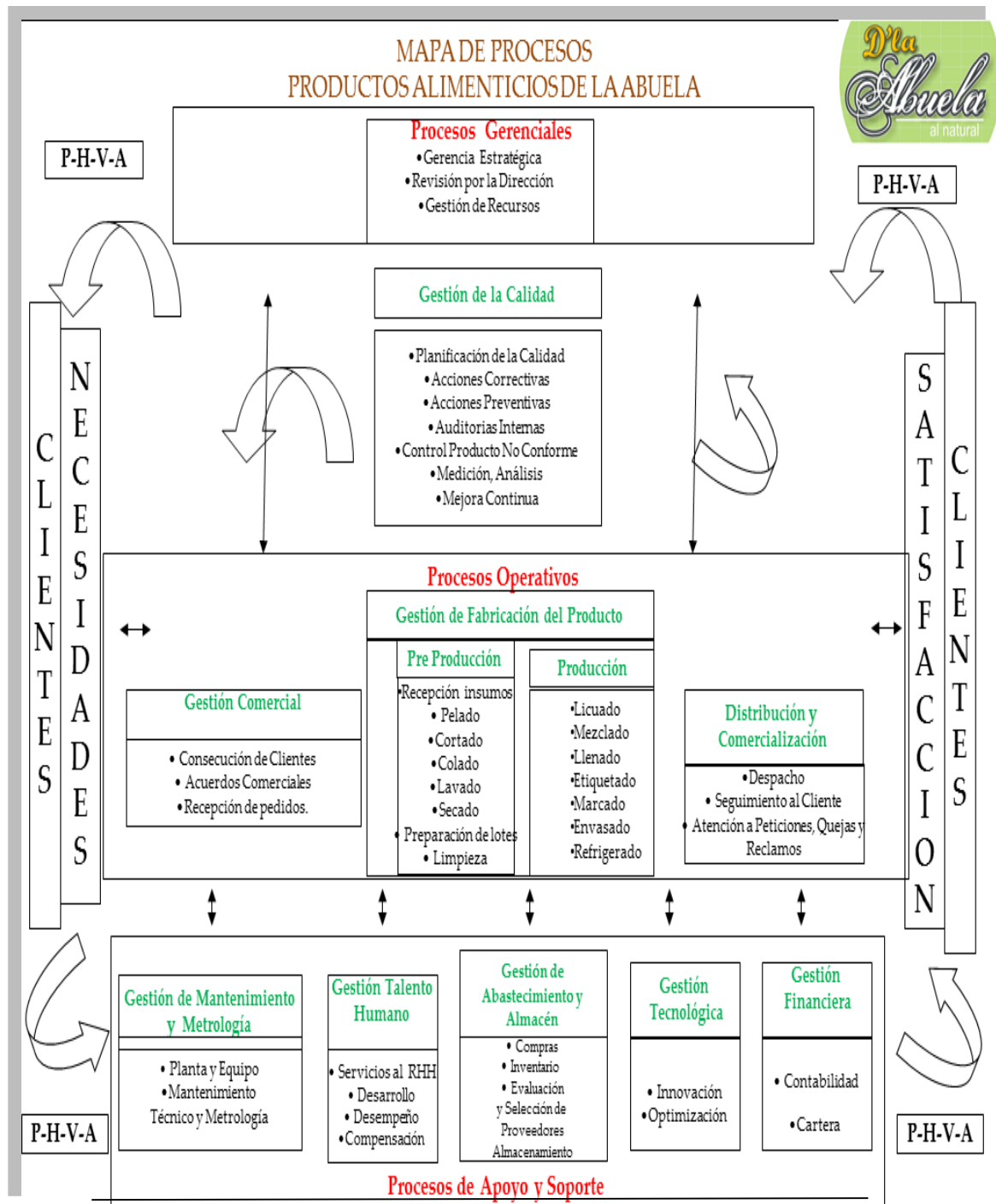
(3800 g)

8.2 Análisis Interno

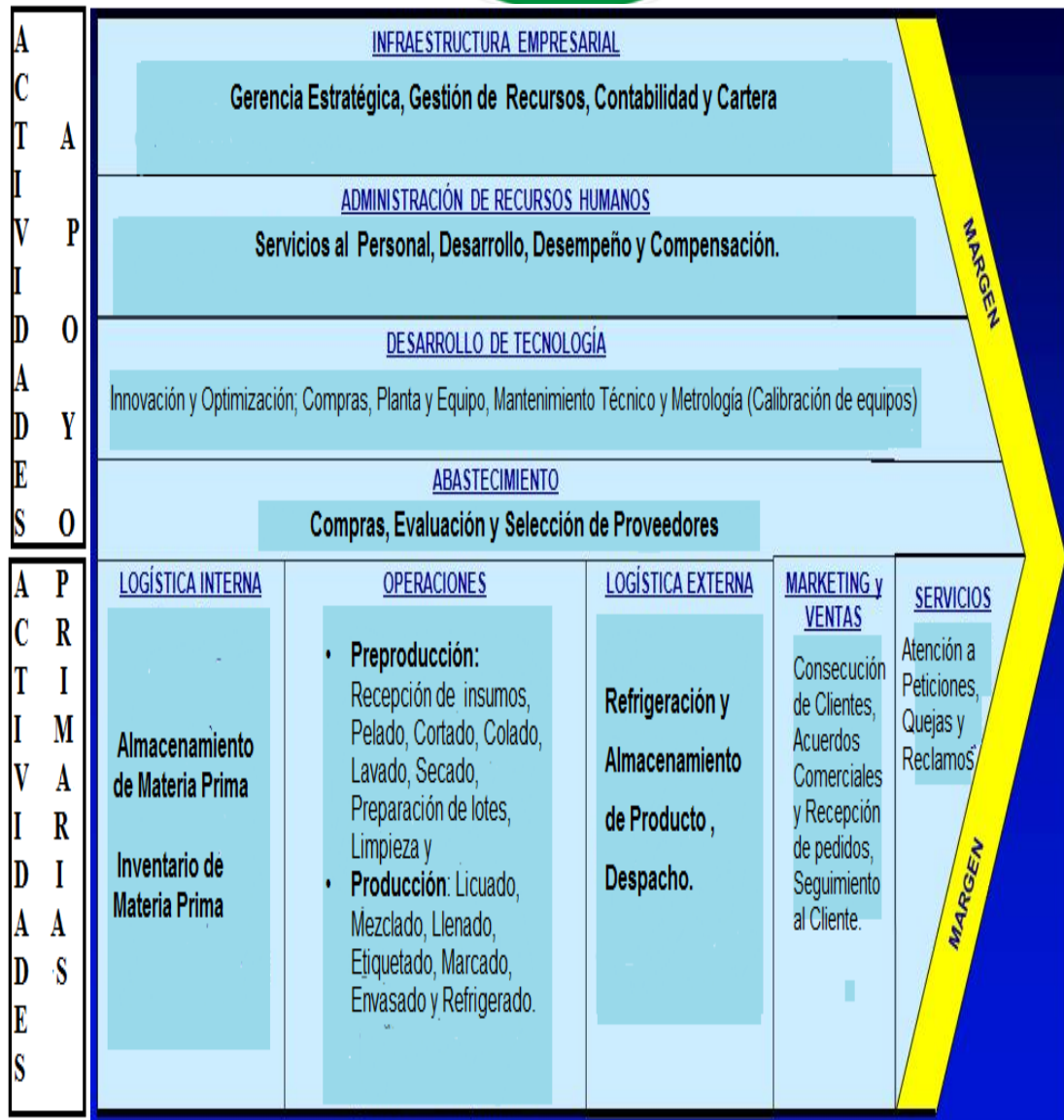
Mediante este análisis, podemos saber cuál es el nivel de competitividad; a través de las siguientes herramientas:

- Mapa de Procesos y Cadena de Valor
- Mapa de Competidores Estratégicos
- Análisis del Nivel de Competitividad
- Factores Competitivos de Éxito
- Ventajas Competitivas

8.1.8 Mapa de Procesos y Cadena de Valor



Cadena de Valor



Los competidores más significativos de la salsa de ajo de Productos Alimenticios De La Abuela, y los que más se asemejan en sus características organolépticas, son: la salsa de ajo Sakaruhana, fabricada por Salsas Sakaruhana S.A., de Sabaneta, Antioquia, y salsa de ajo La Coruña, fabricada por Industrias La Coruña Ltda., de Bogotá D.C.



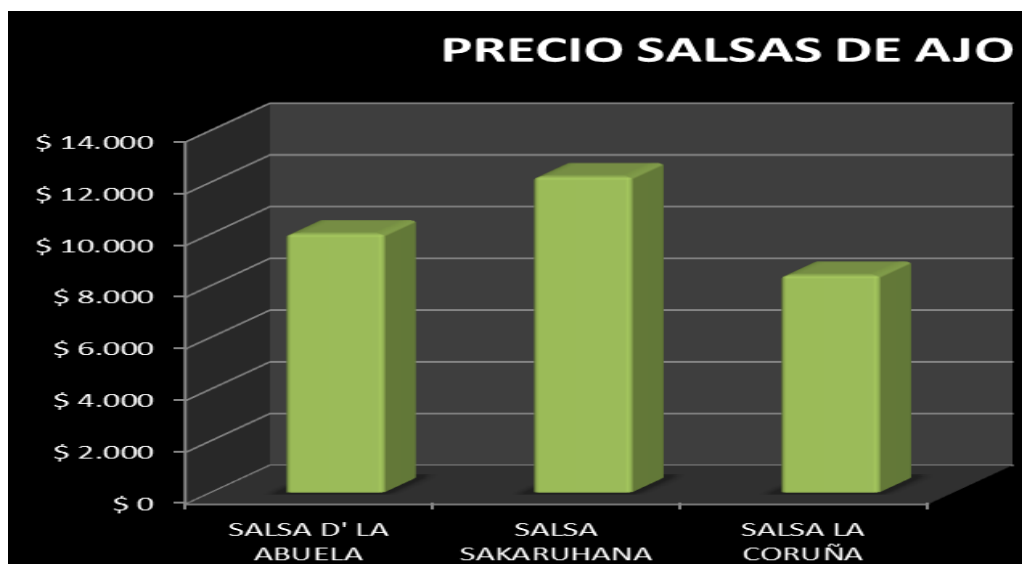
Salsa D' La Abuela



Salsa Sakaruhana



Salsa La Coruña



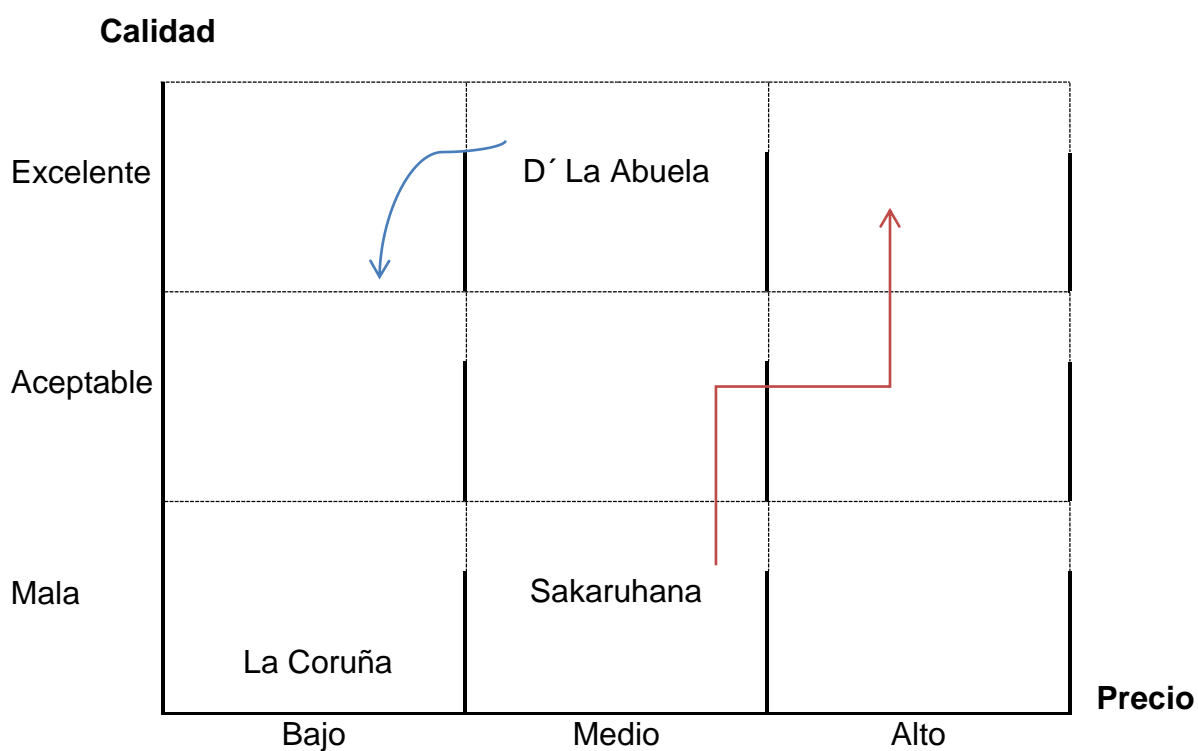
Para la realización de las herramientas de los análisis interno y externo, se consultaron los supermercados y almacenes de cadena, tales como Makro,

Éxito y Jumbo, de donde se sacó la información de los competidores de la salsa de ajo D' La Abuela.

8.2.2 Mapa de Competidores Estratégicos

Precio Vs. Calidad

Donde precio se calificara (alto, medio, bajo) y calidad (mala, aceptable excelente).



- Movimientos que puede hacer nuestra compañía
- Movimiento que pueden hacer nuestros competidores.

Recomendaciones:

- Bajar y mantener un buen precio y un nivel alto de calidad, para fortalecer la posición estratégica.

8.2.3 Análisis de la Ventaja Competitiva

En este cuando, podemos comparar los factores clave de éxito que posicionan en un nivel específico a la empresa, en contraste con los mismos factores, del campo de acción de la competencia.

CAMPOS DE GESTIÓN		NIVEL DE COMPETITIVIDAD		
MARKETING		SALSA DE AJO D'LA ABUELA	SALSA DE AJO SACARUHANANA	SALSA DE AJO LA CORUÑA
1	Publicidad	4	2	2
2	Posición de marca	4	3	3
3	Precio	4	3	5
4	Canales de Distribución	4	5	5
5	Diversificación de Producto	5	3	3
OPERACIONES Y PRODUCCIÓN				
1	Cobertura	5	2	2
2	Tecnología	3	4	4
3	Innovación	4	4	4
4	Garantía	4	5	5
5	Calidad del producto	4	4	4
GESTIÓN FINANCIERA				
1	Nivel de endeudamiento	4	3	3
2	Infraestructura	4	5	5
3	Rentabilidad	5	4	4
4	Flujo de caja	4	5	5
5	Equipos	4	5	5
GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
1	Cultura de Servicio	5	3	3
2	Experiencia en Servicios	5	2	2
3	Calificación/Formulación/Reclutamiento	3	3	3
4	Valores Culturales	4	3	3
5	Organización de los distribuidores	5	5	5
SUMATORIA		84%	73%	75%

Análisis del Nivel de Competitividad

Según Michael Porter, las categorías de los niveles de competitividad, se distribuyen en los siguientes rangos:

- Menor a 60%: Baja Competitividad
- Entre 61% y 80%: Media Competitividad
- Mayor a 81%: Alta Competitividad

Aplicando estos parámetros a nuestro estudio, obtenemos lo siguiente:

- Media Competitividad

SALSA DE AJO SACARUHANANA: 73%

SALSA DE AJO LA CORUÑA: 75%

- Alta Competitividad

SALSA DE AJO DE LA ABUELA: 84%

8.2.4 Ventajas Competitivas

Fueron los factores clave de éxito que obtuvieron una puntuación en los rangos de 4 a 5.

- **Diversificación de Producto**
- **Cobertura**
- **Rentabilidad**
- **Cultura de Servicio**
- **Experiencia en Servicios**
- **Organización de los distribuidores.**

8.3 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis nos sirve para saber qué tan atractivo es el sector industrial en el cual se encuentra la empresa en términos de rentabilidad, crecimiento, tamaño y sostenibilidad; mediante los siguientes instrumentos:

- Estructura Industrial: Análisis de las cinco fuerzas de la Industria
- Análisis del nivel de atractividad del sistema industrial
- Cuadro Estratégico
- Análisis del macro y el micro entorno

8.3.4 Estructura Industrial: Análisis de las cinco fuerzas de la industria de Michael Porter

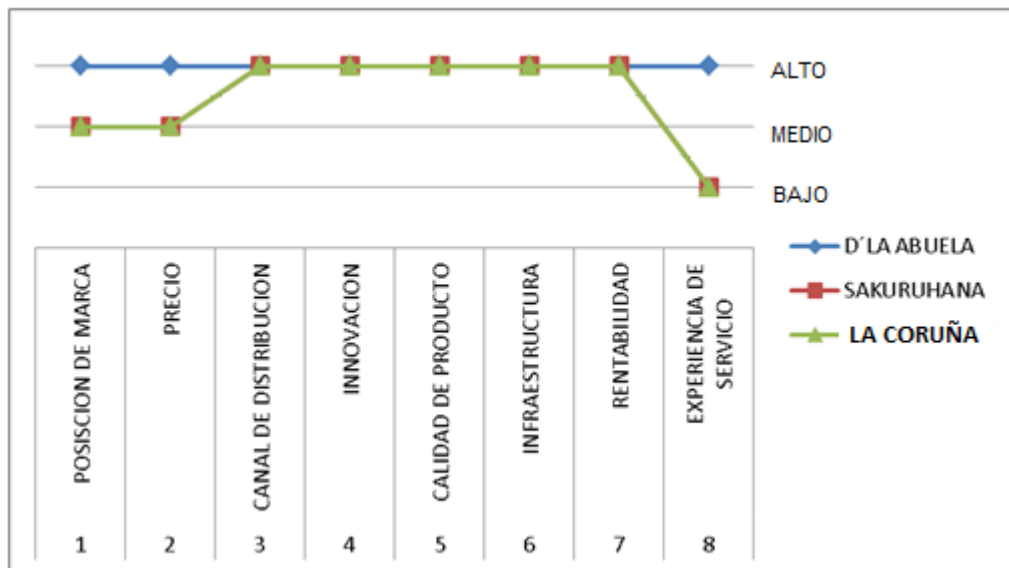


8.3.5 Análisis del nivel de atractividad del sistema industrial

			ATRACTIVIDAD					
			Muy poca	Poca	Neutral	Alta	Muy alta	
	Acceso a la distribución	Amplio				*		Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos		*				Elevados
	Costos fijos/ Valor agregado.	Bajos				*		Elevados
	Acceso a los insumos necesarios en condiciones favorables.	Amplio				*		Restringido
BARRERAS DE SALIDA	Barreras emocionales	Elevada		*				Bajas
	Restricciones gubernamentales	Elevadas		*				Bajas
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Diferencias del producto.	Escasa		*				Grande
	Identidad de marca.	Bajos		*				Elevados
	Complejidad de la información.	Poca				*		Mucha
PODER DE LOS COMPRA-DORES	Información del comprador.	Amplia				*		Restringida
	Volumen de compra.	Bajos				*		Alto
	Productos	Muchos				*		Pocos

	sustitutos.						
	Precios/ Compras totales.	Bajos				*	Alto
PODER DE PROVEE- DORES	Diferenciación de insumos	Elevada		*			Baja
	Disponibilidad de insumos sustitutos.	Baja				*	Elevada
	Costo relativo de las compras totales.	Bajos		*			Alto
	Impacto de insumo en el costo o diferenciación del producto.	Desfavorable		*			Favorable
	Importancia del volumen para el proveedor.	Grande				*	Pequeña
	Precio relativo.	Elevado		*			Bajo
	Desempeño del sustituto.	Bueno		*			Malo

8.3.6 Cuadro Estratégico



La industria tiene un comportamiento atractivo para productos alimenticios De La abuela, porque seis de las variables evaluadas y comparadas con las demás industrias, se encuentran calificadas de la mejor forma para tener una ventaja competitiva respecto a las demás industrias.

8.3.4 Análisis del Micro y Macro Entorno

1. ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tiene en la dirección hacia la cual nos debemos mover?

R/: El mercado se presenta cambiante y a su vez tiende más a segmentarse. Por tal motivo, la empresa debe prestar mucha atención a cada paso que dan sus competidores. Conocer su entorno le facilitaría la toma de decisiones, a su vez les marcaría las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. Esta es la dirección hacia la cual la organización debe moverse y estar a la vanguardia, imponiendo ventajas competitivas a mediano y largo plazo.

2. *¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?*

R/: Cada cliente maneja un núcleo de necesidades y ve a su modo, cómo debe evaluar el desempeño de una compañía, por tal motivo es de gran importancia conocer sus necesidades y satisfacerlas. Dentro de estas necesidades identificamos tres factores claves donde se enfocan muchos de sus clientes y son **el tiempo, los precios y la información del producto**. Sobre estos factores se debe trabajar y llegar a niveles de satisfacción altos que solo generen buenos comentarios y por supuesto, buena aceptación.

3. *¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estar concentrados?*

R/: La compañía debe estar enfocada en satisfacer los más que pueda cada uno de los diferentes segmentos de cliente que existen. Sus productos deben ser accesibles a compradores **jóvenes, adultos, niños**, etc. También se debe focalizar en hacer alianzas o simplemente ofertar los productos a pequeños y medianos empresarios; lo cual generaría nuevos ingresos y posicionaría más la marca en el mercado. Con el nuevo producto, la empresa debe incursionar en el grupo de clientes que les gusta la **comida gourmet y la alta cocina**. Con esto, la PYME, estaría ingresando a un mercado selecto y con consumo constante y elevado.

4. *¿De qué nuevos mercados geográficos o de productos debemos estar al tanto?*

R/: Como microempresarios, los directivos de la compañía, deben impulsar su nuevo producto con gran fuerza a **nivel local**, esto les garantiza que la empresa va obtener un reconocimiento masivo, lo cual conlleva a una aceptación de sus clientes más cercanos (los habitantes del municipio de Puerto Colombia).

Seguido se debe atacar los **segmentos regionales** y proponer la marca como una alternativa atractiva para futuros compradores, si esto se logra, la empresa podría abrirse campo a nivel nacional, lo que representaría una expansión de la compañía.

5. *¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?*

R/: La estructura de la compañía debe ser **flexible, ágil y dinámica, administrativa y operativamente hablando**. La flexibilidad es quizá un factor clave en la sostenibilidad de una compañía a lo largo del tiempo. Representa la facilidad que posee Productos Alimenticios De La Abuela, para adaptarse a los cambios que se generen a nivel interno o externo.

A su vez debe ser ágil para implementar nuevas formas de ofrecer sus productos o servicios. Por último, se debe tener una dinámica positiva, es decir debe moverse continuamente a las buenas tendencias vanguardistas, en todas las áreas de la empresa, lo que posibilite el mayor rendimiento de sus empleados, y esta afinidad se vea reflejado en las propuestas de valor que se suministran a los clientes.

9. DESARROLLO Y POSICINAMIENTO ESTRATÉGICO-COMERCIAL DEL NUEVO PRODUCTO

9.1 Caracterización del proceso de fabricación del nuevo producto

Mediante la caracterización de los procesos ya definidos en el mapa de procesos, se establecen los criterios más relevantes de los mismos, tales como: Entradas, Actividades, salidas, Procesos de soporte, objetivo del proceso, Seguimiento y medición, Documentos relacionados, Responsable, Requisitos a cumplir, Recursos y comunicaciones.

El mapa y las caracterizaciones tienen por objeto:

- Determinar la secuencia e interacción de procesos
- Asegurar la eficacia de los mismos.
- Identificar y asegurar los recursos necesarios para gestionar estos procesos.
- Realizar seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

En este caso, y por motivos de la investigación en estudio, solo caracterizaremos, el proceso productivo del nuevo producto desarrollado: **la salsa de ajo a las finas hierbas.**

OBJETIVO	Planear las actividades, recursos, controles y requisitos para ejecutar la producción de la salsa de ajo natural a las finas hierbas, cumpliendo con requerimientos establecidos por el cliente y los legales y reglamentarios.
ALCANCE	Este proceso contiene las actividades de planeación, ejecución y control de la fabricación de la salsa de ajo natural a las finas hierbas.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Supervisor de producción
RECURSOS	Humanos: Operarios Hardware/software: Máquina peladora,

	exprimidora industrial, licuadora industrial, neveras.
REQUISITOS A CUMPLIR	Norma ISO 22000; Ley 355 de 2009; NTC ISO 9001:2008, capítulo 7.
SEGUIMIENTO Y/O MEDICIÓN	Proceso de verificación de la calidad del producto final.

DESCRIPCION DEL PROCESO

PROVEEDOR (DE QUIEN)	ENTRADAS (QUE RECIBE)	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD O SUBPROCESO	BREVE DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTO SOPORTE	RESPONSABLE	SALIDAS y/o REGISTROS	CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)
GESTIÓN COMERCIAL (Recepción de Pedidos)	ORDENES DE PEDIDO	VERIFICAR ORDENES DE PEDIDO	Se verifican las órdenes de pedido, que llegan a la empresa, por parte de los distribuidores, para saber cuántos lotes de producción deben fabricarse. Se elabora una orden de pre-producción.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ORDEN DE PRE- PRODUCCIÓN	
	ORDEN DE PRE- PRODUCCIÓN	PLANEAR COMPRAS	Se planea la compra de bultos de ajo, sal y limón, y galones de aceite vegetal, requeridos para los lotes de producción.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ORDEN DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	
	ORDEN DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	HACER COMPRAS	Se compran los bultos de ajo, sal y limón, galones de aceite vegetal, bultos de tomillo, orégano, laurel y, semilla de mostaza, requeridos para fabricar la cantidad de lotes que se necesitan. Se emite la orden de producción del lote.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ORDEN DE PRODUCCIÓN	

PROVEEDOR (DE QUIEN)	ENTRADAS (QUE RECIBE)	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD O SUBPROCESO	BREVE DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTO SOPORTE	RESPONSABLE	SALIDAS y/o REGISTROS	CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO Y ALMACEN	ORDEN DE PRODUCCIÓN CON AJOS Y LIMONES CLASIFICADOS	HACER PELADO, CORTADO Y COLADO	Los ajos clasificados, se vierten en la maquina peladora por un ciclo de 8000 g de ajo; luego, se retira parcialmente pelado, se deposita en un recipiente y se limpia manualmente, para eliminar las cascarras que deja la maquina; mientras tanto, los limones clasificados, se cortan a la mitad, se exprimen en la máquina exprimidora y el liquido que sale, se cuela y se forma el zumo de limón, el cual es dejado en un recipiente.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	AJOS PELADOS Y ZUMO DE LIMÓN	
	AJOS PELADOS	HACER LAVADO Y SECADO	Los operarios van depositando el ajo pelado en recipientes donde esta contenido el agua y el jabón industrial que elimina las bacterias del ajo. Luego se sacan y se espera a que se sequen.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	AJOS LAVADOS Y SECADOS	

PROVEEDOR (DE QUIEN)	ENTRADAS (QUE RECIBE)	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD O SUBPROCESO	BREVE DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTO SOPORTE	RESPONSABLE	SALIDAS y/o REGISTROS	CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)
	AJOS LAVADOS Y SECADOS, ZUMO DE LIMÓN, ACEITE Y SAL	HACER LICUADO Y MEZCLADO	El ajo se pasa a la licuadora industrial y se licúa. Este licuado se deja en un recipiente. Luego se lleva a la licuadora el zumo de limón donde se mezcla con el ajo licuado y las finas hierbas, aceite y sal. Después, se vierte el contenido de esta mezcla en un recipiente.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	SALSA DE AJO	
	SALSA DE AJO	HACER LLENADO	Se vierte el contenido de la mezcla en un contenedor a esperar el envase.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	SALSA DE AJO LISTA PARA ENVASAR	
	ENVASES VACÍOS	HACER ETIQUETADO Y MARCADO	El envase es etiquetado y marcado con el número del lote y la fecha de vencimiento.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	ENVASES ETIQUETADOS Y MARCADOS	
	SALSA DE AJO LISTA PARA ENVASAR	HACER ENVASADO	Se envasa la salsa en la cantidad correspondiente a los envases. Éstos, se pesan, se le coloca la tapa y se procede al termo-sellado donde una banda plástica recubre la tapa para evitar derrames y que el producto sea consumido de manera incorrecta.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	SALSA DE AJO ENVASADA	

PROVEEDOR (DE QUIEN)	ENTRADAS (QUE RECIBE)	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD O SUBPROCESO	BREVE DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTO SOPORTE	RESPONSABLE	SALIDAS y/o REGISTROS	CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)
GESTIÓN DE LA CALIDAD (Medición, Análisis y Mejora)	SALSA DE AJO ENVASADA	VERIFICAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO	Se hace toma una muestra aleatoria entre los lotes de producción fabricados, para inspeccionar si el producto final, cumple con los requerimientos de calidad.	SUPER- VISOR DE PRODUCCIÓN	ENVASES INSPECCIONA- DOS ALEATORIA- MENTE	
	SALSA DE AJO ENVASADA E INSPECCIONADA	HACER REFRIGERA CIÓN Y ALMACENA MIENTO	El producto final se pasa a refrigeración para su almacenamiento.	SUPER- VISOR DE PRODUCCIÓN	SALSA DE AJO ENVASADA, INSPECCIONAD A REFRIGERADA Y ALMACENADA	
	SALSA DE AJO ENVASADA, INSPECCIONADA, Y REFRIGERADA	HACER DISTRIBU CIÓN	Se comercializa y distribuye el producto en los diferentes almacenes de cadena y puntos de venta establecidos, según pedidos requeridos, para ser consumidos finalmente por nuestros clientes.	GERENCIA COMERCIAL	FACTURAS DE VENTA	ALMACENES DE CADENA Y PUNTOS DE VENTA ESTABLE- CIDOS/ CONSUMIDOR FINAL

9.2 Estrategias

Como generalidades en las estrategias, se hizo una encuesta de mercado, en donde se notó la gran aceptación que el nuevo producto desarrollado, tiene en el mercado.

Sin embargo, se nota que los clientes, en algunas ocasiones, dudan en pagar el valor del producto, en su nueva presentación (a las finas hierbas), pues este es \$1.000 más costoso que el tradicional.

Durante la encuesta, le dimos degustaciones a los individuos y mostramos el producto, teniendo aceptación en la actitud de los entrevistados.



Salsa de Ajo a las Finas Hierbas, en 220 g y 440 g

Compartimos el formato de encuesta en la siguiente página.



ENCUESTA DE INVESTIGACION DE MERCADOS CONSUMO DE SALSA DE AJO A LAS FINAS HIERBAS

¿Le gusta usted comer alimentos saludables? SI: ____ NO: ____ NO SABE: ____

¿Qué le parece o qué piensa de los productos derivados de las verduras y los vegetales?

¿Le gusta consumir el ajo y sus derivados? SI: ____ NO: ____ NO SABE: ____

¿Cada cuánto? Diario: ____ Semanal: ____ Ocasionalmente: ____ Mensual: ____
Anual: ____

¿A usted alguna vez en su vida, probado la salsa de ajo? SI ____ NO ____

¿Le gustaría probar ahora una degustación? SI ____ NO ____

¿Qué le parece? Excelente: ____ Bueno: ____ Regular: ____ Malo: ____

¿Sabe usted que la salsa de ajo, tiene propiedades antioxidantes y bondades nutricionales, así como es que bueno para [perder peso](#), depurar la sangre y hasta ayuda contra la hipertensión arterial? SI ____ NO ____

¿Consume o ha consumido el tomillo, mostaza, orégano, o laurel? SI ____ NO ____
NO SABE: ____

¿Ha probado la salsa de ajo con finas hierbas, como el tomillo, mostaza, orégano, o laurel? SI ____ NO ____

¿Estaría dispuesto usted a probarla ahora? SI ____ NO ____

¿Qué le parece? Excelente: ____ Bueno: ____ Regular: ____ Malo: ____

Estaría usted dispuesto a pagar \$6.100, por la presentación en 220 g, y \$11.000 por la de 420 g?

Estaría usted dispuesto a pagar entre \$400 y \$500 por una presentación tipo cojín o sachet? SI: ____ NO: ____ NO SABE: ____

9.2.1 Estrategia de Costos

Actualmente, la PYME es líder en costos en su mercado. Su proceso de producción se caracteriza por ser económico, en comparación con los demás procesos similares, de la competencia. Su estrategia radica, en el proceso de producción como tal. Ya que en éste, se utilizan insumos naturales y no se agrega aditivos o conservantes, como lo hace la competencia. Esto aminora los costos de producción y por ende, los precios relativos del producto.

9.2.2 Estrategia de Diferenciación de Producto

Sin duda alguna, el nuevo producto difiere en gran manera del sabor del producto de la competencia. Básicamente, su estrategia, está en el sabor, y la consistencia; a través de la idónea selección de proveedores que les suministran materia prima de alta calidad (ajo, aceite vegetal, sal y limón).

9.2.3 Estrategia de la Posición Competitiva (Líder)

El producto estrella de la PYME, la “**Salsa de Ajo Natural D’ La Abuela**”, es la líder en cuanto a la participación del producto en el mercado, teniendo el 40% de participación en el mismo, a través de la estrategia del buen precio, buen sabor, buena presentación y buena disponibilidad.

Esto, puede ser de provecho para la empresa, ya que con su producto estrella, la Salsa de Ajo tradicional ha alcanzado este porcentaje de mercado; ahora incursionando con la Salsa de ajo a las Finas Hierbas, se espera que la posición competitiva se solidifique y avance, hasta alcanzar el 70% del mercado de las salsas para la gastronomía y la alta cocina.

9.2.4 Estrategia de Desarrollo (Productos-Mercados)

A parte de la producción y comercialización de la salsa de ajo natural, la compañía ha implementado la estrategia de desarrollo, a través de la elaboración de su nuevo producto:

- ✓ **Salsa de ajo a las Finas Hierbas**

También, la PYME desea avanzar competitivamente, con los siguientes productos:

- ✓ Vinagreta de ajo natural
- ✓ Vinagreta de ajo a las finas hierbas
- ✓ Chimichurri natural
- ✓ Chimichurri BBQ

En cuanto a mercados, la firma ha desarrollado la incursión regional, en las principales ciudades de la región Caribe, tales como:

Santa Marta (Magdalena)

Cartagena (Bolívar)

Maicao (Guajira)

9.3 Acciones estratégicas, para la mejora continua de la calidad del producto

Para que la empresa, se asegure de la calidad de su nuevo producto desarrollado, es necesario que elabore actividades que se enfoquen en gestionar la calidad de una forma constante y organizada. La PYME, debiera de tomar las fijarse y alcanzar los siguientes indicadores, en un Sistema de Gestión de la calidad:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Sistema de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Direccionamiento estratégico para la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de la misión y visión de la empresa• Elaboración de la filosofía organizacional (Políticas y Objetivos de calidad, Principios y Valores)• Plan de Acción para los objetivos

	<ul style="list-style-type: none"> • Normalizar los procesos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y secuencia lógica de los procesos de la empresa • Caracterización de los procesos
	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de calidad • Procedimientos obligatorios • Registros • Plan de Calidad

Acciones para la Mejora Continua de la Estrategia de Costos

1. Adquirir materia prima económica, a través de alianzas estratégicas con sus proveedores; sin empeñar la calidad de la misma.
2. Evitar el desperdicio de materia prima, mediante la capacitación idónea del personal directamente relacionado con el proceso de producción.
3. Realizar un mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo productivo.
4. Conocer, antes de producir, exactamente cuántos lotes de producción se necesitan para satisfacer la demanda de los pedidos, hechos por los clientes distribuidores.
5. Planear la producción, en cuanto al recurso humano necesario; y utilizar personal de más.

Acciones para la Mejora Continua de la Estrategia de Diferenciación de Producto

1. Seleccionar adecuadamente los proveedores, con criterios de calidad, cuando llegue la temporada en donde el ajo sube de precio (mayo-julio), y se ve la necesidad de escoger, los proveedores que brinden mejores ofertas.

2. Inspeccionar la consistencia del producto terminado, para que quede idóneo, como salsa y así evitar que sea pastosa y se iguale a la pasta de ajo, producto sustituto.
3. Dar más degustaciones gratuitas, en los lugares en donde la competencia está ubicada.
4. Observar las propiedades nutricionales de la sal que se utiliza, para que se pueda mantener un sabor agradable.
5. Sembrar árboles de limón, para coger las mejores cosechas y darle un sabor aún más natural al producto y a su vez, aminorar costos de materia prima.

Acciones para la Mejora Continua de la Estrategia de la posición competitiva (Líder)

1. Incrementar el mercado, en súper almacenes de la ciudad en donde no se encuentra ubicada la marca.
2. Realizar un estudio de mercados, en donde se consulte que productos alimenticios, derivados del ajo, las personas les gustaría consumir.
3. En el largo plazo y aprovechando la identidad de marca que los consumidores tienen, sacar al mercado un nuevo producto, tal como el ajo desgranado; que consiste en el ajo pelado, listo para su uso.
4. Llevar a cabo una agresiva campaña comercial, que busque informar a los no consumidores, los usos de nuestros productos y lo beneficioso que son para la salud y vitalidad, y así convertirlos en adeptos a los mismos.
5. Llevar nuestros productos, al mercado de la competencia, para sus consumidores puedan observar la diferenciación que hay entre su salsa de ajo (que en algunos casos no es salsa, sino pasta o aderezo), y la salsa de ajo que produce la PYME.

Acciones para la Mejora Continua de la Estrategia de Desarrollo (Productos- Mercados)

1. Mostrar a sus clientes, a través de publicidad, lo importante de ingerir hierbas naturales, como las hierbas que tiene el nuevo producto, para el beneficio de nuestra salud, tales como el tomillo, orégano, laurel, semilla de mostaza; ingredientes principales de la salsa de ajo a las finas hierbas.
2. Dar a conocer que se tiene un producto ideal como aderezo para ensaladas: la vinagreta de ajo natural y a las finas hierbas.
3. Promocionar el Chimichurri natural, como adobo para carnes y el Chimichurri BBQ, como adobo para carnes asadas o al carbón.
4. Desarrollar el producto “**Salsa de ajo Natural D` La Abuela en Cojín**”, para los restaurantes y hoteles. Para hacer esto, debemos adquirir la máquina de llenado de pastosos, tipo sachet.
5. Expandirse mucho más a la región Caribe, penetrando a las ciudades de la costa en donde no se tiene aún presencia (Sincelejo, Montería, Riohacha y Valledupar).
6. Realizar contactos en el interior del país, a través de los súper almacenes y cadenas nacionales, con presencia en Barranquilla, en los cuales se tienen los productos de la empresa; con el fin de ir a buscar nuevas regiones del país, para la comercialización.

10. INCIDENCIA DEL NUEVO PRODUCTO EN LA COMPETITIVIDAD

10.1 Aplicación del modelo escogido

Como lo dijimos anteriormente, en el capítulo 6, escogimos el Modelo de Gestión Competitiva del Premio PYME de Chile.

Las variables generales que nuestro modelo usará, son:

1: Gestión de Gerencia, es el motor que conduce y empuja a la empresa en su conjunto, para el logro de sus objetivos. Para “poner la estrategia en acción”, es necesario formular planes de acción en que los objetivos de la empresa tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de lo que le costará y al tiempo en que se lograrán los resultados que se quiera alcanzar.

2: Gestión de Mercado, es el corazón del modelo, basado en que para ser una empresa competitiva, el foco de su accionar debe estar en los clientes y las labores asociadas a mantenerlos satisfechos. Por ello es importante que la empresa conozca a sus clientes y tenga los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la empresa, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de ello y construir relaciones de largo plazo.

3: Gestión de Personas, es la base de la empresa, que permite que ésta funcione y sea el elemento diferenciador de su competencia. El desempeño de cada miembro de la organización va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posea para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es relevante tener un sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades tanto del trabajador como de la empresa.

4: Gestión de Procesos, considera el proceso productivo principal de la empresa y sus procesos de apoyo. Es importante que la empresa ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basados en la comunicación y retroalimentación

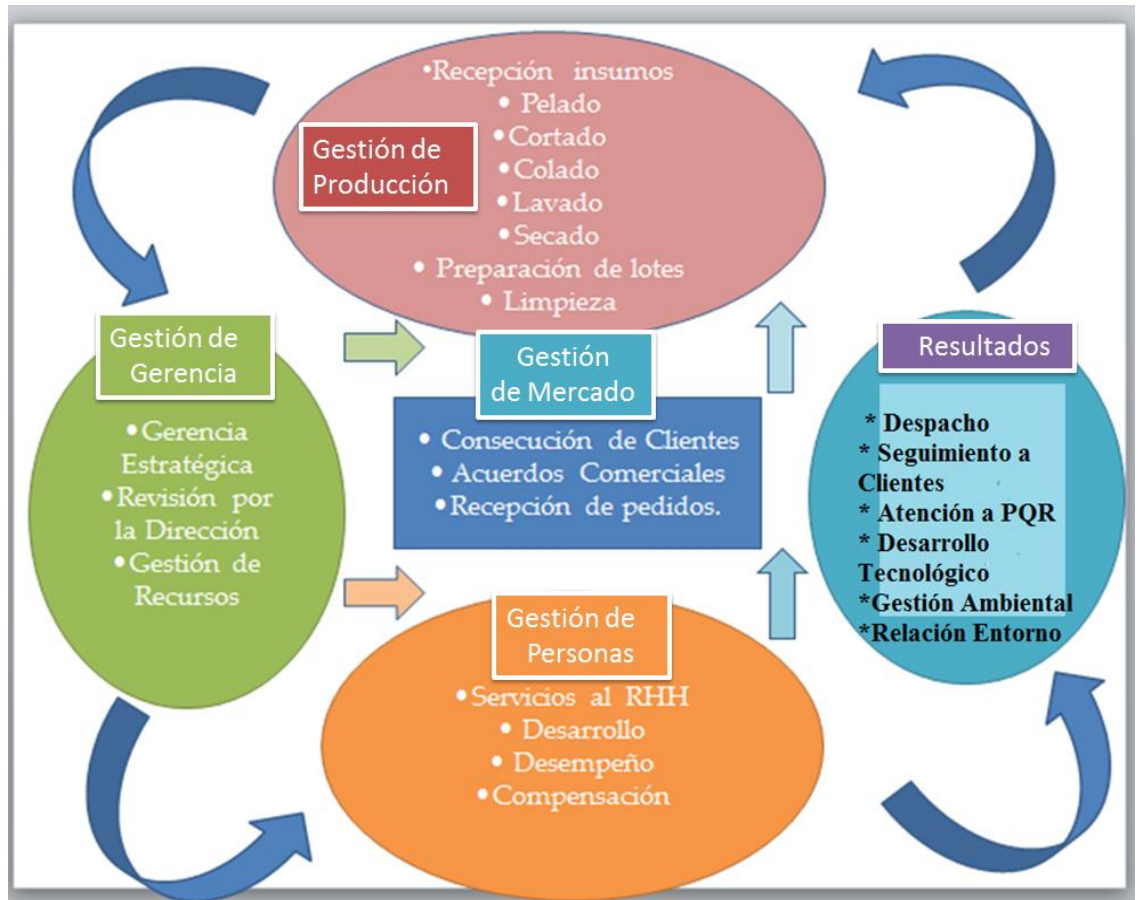
5: Resultados, al final del modelo, que muestra que para lograr los objetivos propuestos, es necesario alinear los diferentes criterios, desde la gestión de gerencia, pasando por la gestión de las personas y produciendo y entregando a satisfacción plena lo que los clientes demandan. En definitiva, todo lo que la empresa hace apunta a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado, expresado en la obtención de buenos resultados, respecto de las ventas, utilidades, clima organizacional, satisfacción de clientes, entre otros indicadores relevantes.

El direccionar todo el potencial al crecimiento empresarial y organizacional son piezas claves para la generación de valor, “lo que puedes medir, lo podrás controlar”, es ahí donde la calidad juega su papel principal en la toma de decisiones de cualquier organización.

En el desarrollo de nuestra investigación, tuvimos en cuenta la incidencia del producto al mercado, nuestro principal enfoque era encontrar el punto exacto en la aceptación del producto y complementar las estrategias organizacionales con dicho impacto.

El Premio PYME de Chile, estructuró nuestro modelo de gestión estratégica y contribuyó a compactar la visión de las etapas de nuestro producto innovador, quedando planteado de la siguiente forma:

MODELO DE GESTION COMPETITIVA DEL PREMIO PYME DE CHILE, APLICADO A LA PYME DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE LA ABUELA



Este modelo de implementación del enfoque PREMIO PYME de Chile en PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE LA ABUELA, permite evidenciar la sostenibilidad que se busca al momento de implementar el nuevo producto, garantizando el mínimo de errores, la satisfacción del cliente y el punto exacto entre las estrategias gerenciales la evolución de las mismas la manufactura de los insumos, la entrega del producto y finalizando con la retroalimentación de información para mejoras continuas.

El sistema de gestión que se implementó permite evolucionar constantemente a las estrategias a corto y largo plazo, no permitirá que la competencia no genere un impacto en las estrategias que se intente implementar, tanto en los niveles organizacionales como en los niveles operativos, comprometiéndose a conservar el sabor casero que caracteriza, cumpliendo constantemente con la

normatividad vigente para garantizar la inocuidad, la seguridad alimentaria y la calidad de nuestros productos; desarrollando planes de mejoramiento continuo, apoyados con nuestro talento humano competente y en la gestión de la innovación.

10.2 Variables de incidencia

Teniendo en cuenta los factores de competitividad establecidos para el modelo propuesto para la PYME de productos alimenticios De La Abuela, se definieron las diversas variables que permiten analizar el desempeño competitivo de las empresas pertenecientes a esta organización.

Por medio de la investigación e información contenida en este trabajo de grado, a continuación se presenta cada uno de los factores definidos en el modelo con el conjunto de variables que inciden, desde el desarrollo del nuevo producto, hacia la competitividad de la PYME Productos Alimenticios De La Abula, que hacen parte de su análisis y su respectiva ponderación.

Variables de Competitividad y su Ponderación		
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
1. Gestión de Gerencia		100%
1.1. Organización de la empresa		25%
1.1.1. Existencia de organigrama	Existencia de un organigrama formal en la empresa	6.25%
1.1.2. Apropiación del organigrama en la empresa	Conocimiento y aplicación del organigrama por parte de los empleados	6.25%
1.1.3. Departamentalización	División en departamentos según actividades	6.25%
1.1.4. Organización diferente	La empresa tiene una organización diferente a la departamentos pero es formal	6.25%

1.2. Planeación		25%
1.2.1. Planificación de ventas	Se planifican anualmente las ventas	8.33%
1.2.2. Planificación de la innovación	Se planifica la introducción de nuevos productos y/o procesos	8.33%
1.2.3. Planificación de mercado	Se planifica la penetración en nuevos mercados o en segmentos	8.33%
1.3. Estrategia		25%
1.3.1. Misión definida	La misión de la empresa se encuentra definida y documentada	5%
1.3.2. Visión definida	La visión de la empresa se encuentra definida y documentada	5%
1.3.3. Objetivos y metas definidos	Se encuentra definidos y documentados los objetivos y metas en la empresa	5%
1.3.4. Plan estratégico	La empresa cuenta con un plan estratégico	5%
1.3.5. Apropiación de las estrategias	Conocimiento y apropiación de las estrategias por los empleados.	5%
1.4. Aseguramiento de la Calidad		25%
1.4.1. Departamento de Calidad	Existencia de un departamento de calidad en la empresa.	8.33%
1.4.2. Actividades de mejoramiento continuo	Realización de actividades de mejoramiento continuo	8.33%
1.4.3. Certificación de calidad	La empresa está certificada en calidad. Cumple normas de calidad.	8.33%

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
----------	-------------	-------------

2. Gestión de Personas		100%
2.1. Calificación del RRHH		25%
2.1.1. Pregrado	Recurso humano con títulos profesionales	12.5%
2.1.2. Técnico	Recurso humano con título técnico o tecnólogo	12.5%
2.2. Capacitación y formación del RH		25%
2.2.1. Plan de Capacitación	Existencia y aplicación de un plan de capacitación	12.5%
2.2.2. Incentivos para la formación	Existen incentivos para los empleados de formarse profesionalmente.	12.5%
2.3. Gestión del Conocimiento		25%
2.3.1. Experiencia	Valoración de la experiencia de los empleados en las actividades que desempeñan	8.33%
2.3.2. Documentación del conocimiento	Documentación de procedimientos realizados por el RH	8.33%
2.3.3. Manual de funciones	Existencia y aplicación de un manual de funciones	8.33%
2.4. Salarios		25%
2.4.1. Estructura salarial	Existencia y aplicación de una estructura salarial	8.33%
2.4.2. Conocimiento de la política salarial	Los empleados conocen la estructura salarial de la empresa	8.33%
2.4.3. Estructura salarial de acuerdo a la competencia	La estructura salarial de la empresa está acorde a la manejada por la competencia y el mercado	8.33%

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
3. Gestión de Producción		100%
3.1. Recursos Financieros		25%
3.1.1. Política financiera	Existencia de una política financiera.	3.57%
3.1.2. Conocimiento de fuentes de financiación para inversión.	La empresa conoce las diferentes fuentes de financiación para inversión existentes en el país.	3.57%
3.1.3. Utilización de fuentes de financiación para inversión.	La empresa ha utilizado alguna fuente de financiación para inversión.	3.57%
3.1.4 Conocimiento de fuentes de financiación para inversión.	La empresa conoce las diferentes fuentes de financiación para capital de trabajo existentes en el país.	3.57%
3.1.5. Conocimiento de fuentes de financiación para capital de trabajo.	La empresa ha utilizado alguna fuente de financiación para inversión	3.57%
3.1.6. Conocimiento de fuentes de financiación para la innovación.	La empresa conoce las diferentes fuentes de financiación para la innovación existentes en el país.	3.57%
3.1.7. Utilización de fuentes de financiación para la innovación.	La empresa ha utilizado alguna fuente de financiación para la innovación	3.57%
3.2. Procesos		25%
3.2.1. Planificación de la producción	Se planifican las actividades de producción	6.25%
3.2.2. Estandarización de procesos	La empresa posee procesos estandarizados	6.25%
3.2.3. Documentación de procedimientos	Se encuentran documentados los procedimientos en la empresa	6.25%
3.2.4. Registros de producción	La empresa lleva registros de	6.25%

	producción	
3.3. Productos		25%
3.3.1. Actividades de diseño	Se realiza diseño de los productos	8.33%
3.3.2. Requisitos del cliente	Se tienen en cuenta las especificaciones del cliente en el diseño	8.33%
3.3.3. Verificación de la calidad	Se realizan pruebas para la verificación de la calidad de los productos	8.33%
3.4. Infraestructura		25%
3.4.1. Planta física	El tamaño de la planta está acorde a las necesidades de los procesos	6.25%
3.4.2. Maquinaria y equipos suficientes	Las maquinarias y equipos son suficientes para el tamaño de la producción	6.25%
3.4.3. Mantenimiento preventivo	Se realiza mantenimiento preventivo a los equipos.	6.25%
3.4.4. Servicios básicos	La empresa cuenta con servicios públicos básicos	6.25%

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
4. Gestión de Mercado		100%
4.1. Demanda		20%
4.1.1. Crecimiento en ventas	Crecimiento anual de las ventas	
4.1.2. Estudios de demanda	Se realiza estudios acerca de la demanda	5%
4.1.3. Segmentación del mercado	Se encuentra segmentado el mercado para los productos	5%
4.1.4. Sistemas de servicio al cliente	Se tienen diseñado y se implementan sistemas para	5%

	atención al cliente. (servicios, quejas, reclamos., garantía)	
4.2. Competencia		20%
4.2.1. Competidores	Conocimiento acerca de los competidores de la empresa	10%
4.2.2. Diferenciación de productos	Se tiene identificada la diferenciación de los productos con la competencia	10%
4.3. Precios		20%
4.3.1. Estructura o política de precios	La empresa tiene definida una estructura o una política de precios	20%
4.4. Comercialización		20%
4.4.1. Canales de comercialización	Se cuenta con canales formales para la comercialización	6.67%
4.4.2. Departamento de mercadeo	Existencia de un Departamento de mercadeo	6.67%
4.4.3. Promoción y publicidad	Se realizan actividades de promoción o se publicitan los productos	6.67%
4.5. Comercio Regional		20%
4.5.1. Comercialización a otras ciudades	Se realizan actividades de comercialización a otras	6.67%
4.5.2. Crecimiento de comercio a otras ciudades	Crecimiento anual de comercialización a otras ciudades	6.67%
4.5.3. Departamento de Comercio Regional	Existencia de un departamento ciudades comercialización regional	6.67%

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
5.Resultados: Desarrollo		100%

Tecnológico		
5.1. Innovación		33.33%
5.1.1. Innovación de productos	Se han introducido productos nuevos al mercado (2 años)	11.11%
5.1.2. Innovación de procesos	Se han implementado procesos nuevos o mejorados (2años)	11.11%
5.1.3. Fuentes de Innovación	Se recurre a fuentes internas o externas para realizar innovaciones	11.11%
5.2. Tecnología		33.33%
5.2.1. Tecnologías claves o emergentes	La empresa dispone de tecnologías claves o emergentes para sus procesos	8.33%
5.2.2. Sistemas de información	Se tienen implementados sistemas de información y comunicación	8.33%
5.2.3. Compra de tecnología	Se ha comprado tecnología (2 años)	8.33%
5.2.4. Desarrollo de tecnología	La empresa ha desarrollado tecnología para sus propios procesos	8.33%
5.3. I+D		33.33%
5.3.1. Departamento de I+D	Se cuenta con un departamento de I+D	16.66%
5.3.2. Personal de I+D	Existencia de personal dedicado a la I+D	16.66%
6. Resultados: Gestión Ambiental		100%
6.1. Plan de Manejo Ambiental		33.33%
6.1.1. Existencia de un plan de manejo ambiental	La empresa cuenta con un plan de manejo ambiental	16.66%

6.1.2. Apropiación del plan	Se implementa este plan y es conocido	16.66%
6.2. Certificación		33.33%
6.3.1. Certificación ambiental	Se encuentra certificado con alguna norma ambiental	33.33%
6.3. Impacto		33.33%
6.3.1. tecnologías limpias	Se utilizan tecnologías limpias en el proceso.	33.33%
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
7. Resultados: Relación con el entorno		100%
7.1. Proveedores		25%
7.1.1. Base de datos de proveedores	Existe una base de datos formal de proveedores	8.33%
7.1.2. Proyectos realizados con proveedores	Se han realizados proyectos con proveedores para el desarrollo de productos o procesos	8.33%
7.1.3. Cooperación para mejorar condiciones de materia prima	La empresa ha realizado convenios con proveedores para la disminución de costos o aumento de la calidad de la materia prima	8.33%
7.2. Clientes		25%
7.2.1. Base de datos de clientes	Existe una base de datos formal de clientes	12.5%
7.2.2. Proyectos realizados con clientes	Se han realizados proyectos con clientes para el desarrollo de productos o procesos	12.5%
7.3. Empresas del sector		25%
7.3.1. Relación con empresas	Se han realizado proyectos o convenios con otras empresas del sector u otros sectores	12.5%

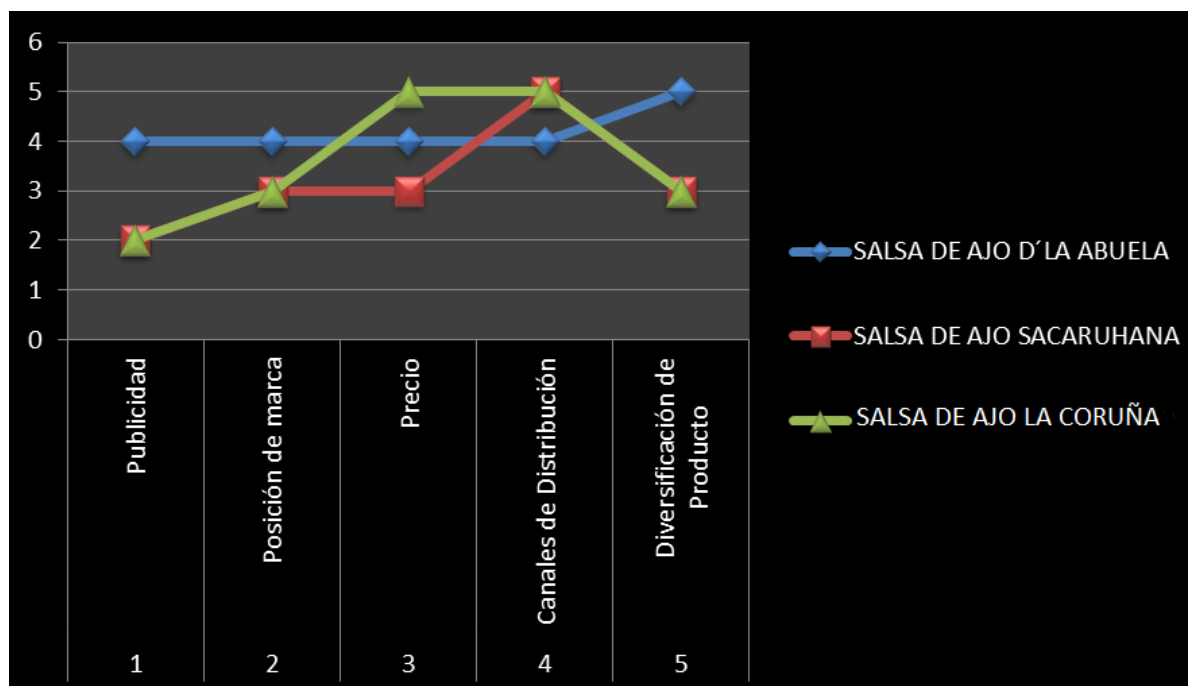
7.3.2. Mecanismo de asociatividad	La empresa ha estado integrada a algún proceso asociativo con otras empresas	12.5%
7.4. Entidades de apoyo		25%
7.4.1. Universidad o centros de Investigación	Convenios o proyectos con este tipo de entidades	12.5%
7.4.2. Consultores	Proyectos y actividades desarrolladas con consultores	12.5%
8. Entorno		100%
8.1. Servicios empresariales		33.33%
8.1.1. Acceso a crédito	Considera que existen facilidades para acceder a créditos para PYMES	11.11%
8.1.2. Sistemas de información de mercados	Acceso a Sistemas de información de mercados	11.11%
8.1.3. Formación profesional	Es fácil el acceso a la formación de su recurso humano	11.11%
8.2. Políticas		33.33%
8.2.1. Políticas de competitividad	Conocimiento de políticas relacionadas con la competitividad y percepción acerca de su efectividad	16.67%
8.2.2. Política tecnológica	Conocimiento sobre la política tecnológica	16.67%
8.3. Marco legal e institucional		33.33%
8.3.1. Instituciones de apoyo	Conocimiento acerca de entidades de apoyo	11.11%
8.3.2. Legislación para creación de empresas	Consideración acerca de la legislación existente para la creación de empresas	11.11%
8.3.3. Marco legal para el comercio internacional	Favorabilidad del marco legal para la actividad exportadora	11.11%

11.CONCLUSIONES

Por medio de los resultados de esta investigación, podemos concluir que existe una influencia significativa, entre el desarrollo de un nuevo producto, y la competitividad de una PYME productora de alimentos, del sector gastronómico; como lo es el mercado de las salsas y aderezos.

Esto, debido a que:

Primero, las ventajas competitivas, emitidas por el análisis del nivel de competitividad de la empresa, nos revelan, la cercanía y tendencia a mantener ventajas competitivas, cuando la PYME, desarrolla un nuevo producto (la salsa de ajo a las finas hierbas), y muestra un grado de innovación superior, a la de la competencia, como lo vemos en la siguiente gráfica:



Segundo, las variables del modelo de competitividad escogido, el Modelo de Gestión Competitiva del Premio PYME de Chile, nos muestran afinidad con la primera hipótesis, dándonos las siguientes variables y sub-variables:

1. Gestión de Gerencia

1.1. Organización de la empresa		25%
1.2. Planeación		25%
1.3. Estrategia		25%
1.4. Aseguramiento de la Calidad		25%

2. Gestión de Personas

2.1. Calificación del RRHH		25%
2.2. Capacitación y formación del RH		25%
2.3. Gestión del Conocimiento		25%
2.4. Salarios		25%

3. Gestión de Producción

3.1. Recursos Financieros		25%
3.2. Procesos		25%
3.3. Productos		25%
3.4. Infraestructura		25%

4. Gestión de Mercado

4.1. Demanda		20%
4.1.1. Crecimiento en ventas		
4.1.2. Estudios de demanda		5%
4.1.3. Segmentación del mercado		5%
4.1.4. Sistemas de servicio al cliente		5%
4.2. Competencia		20%
4.2.1. Competidores		10%
4.2.2. Diferenciación de productos		10%
4.3. Precios		20%
4.3.1. Estructura o política de precios		20%
4.4. Comercialización		20%
4.4.1. Canales de comercialización		6.67%

4.4.2. Departamento de mercadeo		6.67%
4.4.3. Promoción y publicidad		6.67%
4.5. Comercio Regional		20%
4.5.1. Comercialización a otras ciudades		6.67%
4.5.2. Crecimiento de comercio a otras ciudades		6.67%
4.5.3. Departamento de Comercio Regional		6.67%
5.Resultados: Desarrollo Tecnológico		
5.1. Innovación		33.33%
5.1.1. Innovación de productos		11.11%
5.1.2. Innovación de procesos		11.11%
5.1.3. Fuentes de Innovación		11.11%
5.2. Tecnología		33.33%
5.2.1. Tecnologías claves o emergentes		8.33%
5.2.2. Sistemas de información		8.33%
5.2.3. Compra de tecnología		8.33%
5.2.4. Desarrollo de tecnología		8.33%
5.3. I+D		33.33%
5.3.1. Departamento de I+D		16.66%
5.3.2. Personal de I+D		16.66%
6. Resultados: Gestión Ambiental		
6.1. Plan de Manejo Ambiental		33.33%
6.1.1. Existencia de un plan de manejo ambiental		16.66%

6.1.2. Apropiación del plan		16.66%
6.2. Certificación		33.33%
6.3.1. Certificación ambiental		33.33%
6.3. Impacto		33.33%
6.3.1. tecnologías limpias		33.33%
7. Resultados: Relación con el entorno		
7.1. Proveedores		25%
7.1.1. Base de datos de proveedores		8.33%
7.1.2. Proyectos realizados con proveedores		8.33%
7.1.3. Cooperación para mejorar condiciones de materia prima		8.33%
7.2. Clientes		25%
7.2.1. Base de datos de clientes		12.5%
7.2.2. Proyectos realizados con clientes		12.5%
7.3. Empresas del sector		25%
7.3.1. Relación con empresas		12.5%
7.3.2. Mecanismo de asociatividad		12.5%
7.4. Entidades de apoyo		25%
7.4.1. Universidad o centros de Investigación		12.5%
7.4.2. Consultores		12.5%
8. Entorno		
8.1. Servicios empresariales		33.33%
8.1.1. Acceso a crédito		11.11%

8.1.2. Sistemas de información de mercados		11.11%
8.1.3. Formación profesional		11.11%
8.2. Políticas		33.33%
8.2.1. Políticas de competitividad		16.67%
8.2.2. Política tecnológica		16.67%
8.3. Marco legal e institucional		33.33%
8.3.1. Instituciones de apoyo		11.11%
8.3.2. Legislación para creación de empresas		11.11%
8.3.3. Marco legal para el comercio internacional		11.11%

12.RECOMENDACIONES

Debido a que se encontraron algunas debilidades, en el análisis de la ventaja competitiva, en el capítulo 9, sugerimos, se tomen las siguientes acciones:

✓ TECNOLOGÍA

Adquisición de nueva maquinaria y equipo, que pueda mejorar el proceso de producción y potencializar la innovación de productos.

✓ CALIFICACIÓN/FORMULACIÓN/RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se debe de tener una mayor capacitación al personal, en cuanto a la manipulación de alimentos y al proceso productivo; para que haya menos desperdicio de materia prima y un mejor aprovechamiento del tiempo.

✓ PUBLICIDAD

La publicidad es sobresaliente pero habría que comprometer el departamento de marketing para que se sigan haciendo campañas publicitarias y mejorar las que ya están hechas, y ahora más, cuando se quiere lanzar con ímpetu, el nuevo producto: salsa de ajo a las finas hierbas.

✓ POSICIÓN DE MARCA

La posición de la marca es sobresaliente entre las competencias, pero con la publicidad podría afianzarse más el reconocimiento de la marca y las diferentes utilidades que se pueden dar a la salsa de ajo.

✓ CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los productos De La Abuela se encuentra en buenas líneas de supermercados de la ciudad de Barranquilla y además se pueden encontrar en diversas partes que son accesibles para el cliente, por ejemplo algunas tiendas y aún, en la misma sede de la empresa. Sin embargo, sería óptimo que entrara en negociación con algunas excepciones de cadenas de mercados para que acapare todas las líneas de los mismos.

✓ DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO

Productos De La Abuela tiene una cierta variedad de productos. La acción Podría detener por un momento, la variedad de los productos y preocuparse por una acreditación más óptima en la calidad de los mismos, es decir, en los que ya tiene.

✓ **COBERTURA**

Se cuenta con una buena cobertura de los productos De La Abuela estando en ciudades como Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. El plan de acción sería expandir la cobertura de los productos a nivel regional (las ciudades que hacen falta) para así pensar en una cobertura a nivel nacional.

✓ **INNOVACIÓN**

El plan de acción iría de la mano con la adquisición de nuevas tecnologías y nuevos procesos, para mejorar la gestión de la innovación.

✓ **GARANTÍA**

Se cuenta con una buena garantía del producto, la estrategia es mantener esa garantía que le gusta al cliente por ser un producto 100% natural.

✓ **CALIDAD DEL PRODUCTO**

La salsa de ajo cuenta con altos niveles de calidad, que hace que dé una buena garantía para su consumidor, lo necesario aquí sería mantenerla para que los clientes siempre se sientan satisfechos.

✓ **INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura de la empresa acapara para para la producción requerida, pero si se piensa en expansión sería una pieza clave la remodelación de la infraestructura o la compra de un nuevo lote para la creación de una planta de producción más amplia.

✓ **RENTABILIDAD**

Es atractiva para los propietarios y accionistas de la empresa. Si se mira en expansión o crecimiento, su rentabilidad crecería.

✓ **EQUIPOS**

Este caso los equipos abastecen la producción actual, pero no serían capaces de acaparar las necesidades para un volumen de producción superior.

✓ **CULTURA DE SERVICIO**

Seguir con las constantes capacitaciones en cultura de servicio, para dar un excelente atención al cliente sería un punto clave para mantener este factor. Además, se podrían complementar estas capacitaciones, con charlas sobre sensibilización a la cultura ciudadana y al trabajo ético y con valores, tales como el sentido de pertenencia, la solidaridad, la empatía, entre otros.

✓ **ORGANIZACIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES**

Su organización es buena pero en las épocas de temporada alta a veces se encuentran falencias que sería este un punto a corregir.

✓ **VALORES CULTURALES**

En los trabajadores se siente el sentido de pertenencia y las ganas de hacer crecer la empresa. La acción es que a los nuevos trabajadores se les contagie con esas ganas; capacitándoles en esto y por supuesto, dándoles ejemplo.

✓ **EXPERIENCIA EN SERVICIOS**

Se cuenta con una buena experiencia y experticia en el campo y se desea explotar al máximo para tener ventaja sobre los competidores; ubicando frases que indiquen lo anterior, en el material publicitario de la compañía.

Para el fortalecimiento de las ventajas competitivas, recomendamos las siguientes acciones:

Área Estratégica	Variable	Objetivo Estratégico	Acción a Tomar
			1. Realizar una planeación de la producción totalmente

Marketing	Precio Relativo	Alcanzar el precio más accesible para los clientes establecidos y con esto, atraer a nuevos compradores.	<p>real y eficiente.</p> <p>2. Mejorar los tiempos y movimientos, para alcanzar un mejor nivel de productividad</p> <p>3. Buscar la excelencia operacional</p> <p>4. Realizar una diligente gestión de la innovación, al adquirir nuevos equipos, tecnología y procesos.</p> <p>5. Capacitar al recurso humano operativo-productivo, para que se desperdicie menos materia prima.</p>
-----------	------------------------	--	---

Área Estratégica	Variable	Objetivo Estratégico	Acción a Tomar
Marketing	Volumen de compra	Usar los medios de comunicación, especialmente el internet (comercio electrónico) para incrementar los volúmenes de compra	<p>1. Subcontratar una empresa de desarrollo de sistemas, para que realice la página web de la empresa, con aplicaciones para compras por internet.</p> <p>2. Pagar espacios en la radio local, para la publicidad del producto</p> <p>3. Diseñar material comercial a la vanguardia, en varias presentaciones; para abarcar la mayoría de segmentos del mercado.</p> <p>4. Contratar servicios comerciales en la televisión local, para la publicidad del producto.</p> <p>5. Crear un espacio en la revista local, para promocionar la salsa de ajo natural.</p>

Área Estratégica	Variable	Objetivo Estratégico	Acción a Tomar
			<p>1. Hacer una selección idónea de la materia prima principal (ajo), que se utilizará en el proceso de fabricación.</p> <p>2. Realizar una correcta gestión de inventarios, para distribuir un producto fresco y conforme con los</p>

Operaciones y Producción	Diferencias registradas de producto	Mantener el sabor casero, característico de la salsa de ajo natural.	requisitos del cliente. 3. Llevar a cabo el proceso productivo, de acuerdo al estándar de las normas de gestión de la calidad y ambiente. 4. Seleccionar efectivamente los ingredientes secundarios (aceite, limón y sal), pero factores clave para el buen sabor del producto. 5. Inspeccionar la calidad del producto, antes de ser envasado, almacenado, distribuido y comercializado.
Área Estratégica	Variable	Objetivo Estratégico	Acción a Tomar
Operaciones y Producción	Desempeño del sustituto	Hacer presencia en el mercado del sustituto (pasta de ajo).	1. Colocar impulsores de venta en los principales supermercados, en donde se encuentra nuestro principal sustituto: la pasta de ajo; para que den degustaciones y muestras gratuitas, de nuestro producto estrella: la salsa de ajo natural. 2. Contratar asesores comerciales externos, en el canal TAT (tienda a tienda); que promocionen el producto, en las tiendas de barrio, en donde está el sustituto; a través de promociones y regalos para los tenderos, por compras en cantidades mayoristas. 3. Llevar el producto en promociones, a las plazas de mercado, en donde se encuentra la pasta de ajo (sustituto). 4. En cada uno de los canales anteriores, repartir material publicitario que explique detalladamente la diferencia entre la salsa de ajo y la pasta de ajo. 5. Promocionar en los canales anteriores, la diferencia de precios entre la pasta de ajo y la salsa de ajo, siendo ésta última, más económica
Área Estratégica	Variable	Objetivo Estratégico	Acción a Tomar
			1. Seleccionar idóneamente a los

Administración y Recursos Humanos	Diferenciación de insumos	Realizar una gestión efectiva de compras de materia prima	proveedores del ajo, con criterios que ayuden a que la materia prima tenga altos niveles de calidad.
Administración y Recursos Humanos	Diferenciación de insumos	Realizar una gestión efectiva de compras de materia prima	2. Inspeccionar la consistencia del aceite vegetal, junto con su tabla nutricional, para verificar valores y aportes a la salud. 3. Validar que el aceite comprado, no contenga grasas trans, saturadas o colesterol, agentes dañinos para la salud. 4. Analizar la calidad de los limones a comprar, a través de la inspección visual y el tacto. 5. Conseguir alianzas estratégicas con los proveedores.
Área Estratégica	Variable	Objetivo Estratégico	Acción a Tomar
Administración y Recursos Humanos	Importancia de volumen para el proveedor	Adquirir volúmenes de compra idóneos, para mantener una relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	1. Realizar reuniones constantes, para la planeación de la producción; y así adquirir cantidades de materia prima que satisfagan el número de lotes requeridos. 2. Consultar a los mejores proveedores de ajo, aceite, limón, tomillo, laurel y semilla mostaza, cuál es la cantidad mínima requerida de galones para realizar la compra como mayorista. 3. Evaluar financieramente a cada proveedor, al momento de seleccionarlo.

BIBLIOGRAFÍA

[ISO/TC 176/SC 2/N 544R. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. ISO, 2001. p 3 – 6.](#)

NTC ISO 9000 Versión 2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Bejarano, J. 1995a. La competitividad en el sector agropecuario. Cuadernos de Desarrollo Agrícola 1(1), 46-56.

Bejarano, J.A. 1995b. Las cadenas productivas y la competitividad. Cuadernos de Desarrollo Agrícola 1(1), 19-28.

Bejarano, J.A. 1998. Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. En: Colección de documentos IICA, Serie competitividad No. 2. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá.

Bernal, C.E. y J. Laverde. 1995. Proyecto de modernización de las Pymes. Gestión tecnológica. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. 2007. Estudios de Pymes. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. 2009. Estructura empresarial. Bogotá.

Canzanelli, G. 2004. El desarrollo local. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá.

Caporali, R. 2005. Aglomeraciones productivas locales. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá.

Chavarría, H., S. Sepúlveda, P. Rojas. 2002. Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Vol. 1. IICA, San José de Costa Rica.

Cepal, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2001. Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano. En:

<http://www.eclac.cl/publicaciones/Mexico/9/LCMEXL499/l499.pdf>; consulta: marzo de 2010.

Checkland, P., y J. Scholes. 1994. La metodología de los sistemas suaves en acción. Colección Megabyte. Editorial Noriega, México.

Dinero, 2006. Pyme ¿Cómo crece la Pyme? En: http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/como-crece-pyme_25840.aspx; consulta: marzo de 2010.

DNP, Consejo Nacional de Política Económica y Social. 2008. Política nacional de competitividad y productividad. Documento Conpes 3527. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.

Farah Jr., M.F. 2004. Pequeña empresa y competitividade. Juruá Editora, Curitiba, PR, Brasil.

Ferraz, J.C., D. Kupfer y L. Haguenauer. 1996. Made in Brazil: desafíos competitivos para la industria. Editora Campus, São Paulo.

WEF, World Economic Forum. 2007. Annual report. En: http://www.weforum.org/pdf/AnnualReport/2007/annual_report.pdf; consulta: marzo de 2010.

WEF, World Economic Forum. 2008. Annual report. En: <http://www.weforum.org/pdf/annualreport/2008/AR08.pdf>; consulta: marzo de 2010.

WEF, World Economic Forum. 2009. Annual report. En: http://www.weforum.org/pdf/AnnualReport/Annual_Report_2009.pdf; consulta: marzo de 2010.

WEF, World Economic Forum. 2010. Annual report. En: <http://www.weforum.org/pdf/globalagenda2010.pdf>; consulta: marzo de 2010.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovacion>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<http://www.ispch.cl/inocuidad-alimentaria>

<http://www.implementacionsig.com/>

<http://www.exito.com/search/searchresult.jsp?view=&question=salsa+de+ajo&pageNum=0&pageSize=20&requestid=1883859#>

<http://www.makrovirtual.com/cumara/index.php/salsa-de-ajo-la-coruna-x-1000-g.html>

<http://www.tiendasjumbo.co/jumbo-ofertas/productos-destacados/importados/salsas-mccormick.html>

<http://edwinandrescuesta.wordpress.com/category/innovacion/teorias-de-la-innovacion/>

<http://haaz-calidad.blogspot.com/2012/07/modelo-de-gestion-del-premio-pyme-en.html>

<http://www.circuloempresariosune.com/index.php/foro/2-especial/110-las-pymes-del-sector-alimentario.html>